



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:  
INGENIERO EN FINANZAS.**

**TEMA:**

**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO  
AMERICANO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL  
PERÍODO 2014-2019”.**

**AUTOR:**

**LUIS HUMBERTO OCHOA VALENTE.**

**Riobamba-Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2014-2019” previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas., ha sido desarrollado por el Sr. LUIS HUMBERTO OCHOA VALENTE, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova.

**DIRECTOR DE TESIS**

Lic. Jorge Paredes MgS.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Luis Humberto Ochoa Valente, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Luis Humberto Ochoa Valente**

## **DEDICATORIA.**

A mi familia por darme consejos, palabras de aliento y apoyo incondicional en mi vida estudiantil. A mi abuelo por constituir un pilar fundamental durante mi vida, quien estuvo en las buenas y en las malas brindándome apoyo moral, económico. A mi padre quien me dio apoyo moral, económico y por ser un ejemplo a seguir. A mi madre quien me dio amor, cariño, consejos y el apoyo moral en mi formación personal. A mi hermano quien me apoyo incondicionalmente en todas las situaciones. La dedicatoria de la tesis va dirigida a todas aquellas personas quienes me brindaron apoyo condicional, que contribuyeron de alguna forma en la culminación de la presente investigación y de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO.**

En la presente tesis quiere agradecer a mi Dios todopoderoso que me guio por el buen camino, por darme impulso de superación para enfrentar a los problemas que se presentaron en mi camino y no rendirme en el transcurso de mi carrera.

A la ESPOCH de la Facultad Administración de Empresa, especialmente a la Escuela Ingeniería Financiera y Comercio Exterior por abrir las puertas del templo del saber que me permitieron formar como ingeniero financiero, por impartir los conocimientos en cada una de las cátedras y darme las herramientas necesarias, que de alguna manera me servirán en mi vida profesional.

Al Lic. Jorge Paredes y al Ing. Luis Esparza que con su colaboración, orientación, paciencia y por sus capacidades de guía, se puedo concluir la presente investigación satisfactoriamente.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., por abrir las puertas y por facilitar con la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

A mis familiares por permanecer a mi lado en mi etapa estudiantil y en la elaboración del trabajo.

## ÍNDICE GENERAL.

Portada.....	i
Certificado del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros.....	x
Índice de gráficos.....	xii
 Introducción.....	 1
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes investigativos.....	7
2.2 Antecedentes históricos.....	8
2.3. Fundamentación teórica.....	9
2.3.1. Empresa.....	9
2.3.2 Cooperativa.....	10
2.3.3. Planeación.....	10
2.3.3.1 Importancia de la planeación.....	11
2.3.3.2 Tipos de planeación.....	11
2.3.4. Planificación estratégica.....	12
2.3.4.1 Diagnostico estratégico.....	13
2.3.4.2. Direccionamiento estratégico.....	17

2.3.4.3	Plan operativo.....	21
2.3.4.4	Evaluación del plan.....	24
2.3.5.	Herramientas a utilizar.....	26
2.3.5.1	FODA.....	26
2.3.5.2	Matriz EFI.....	27
2.3.5.3	Matriz EFE.....	28
2.3.5.4	Matriz FODA cruce de variables.....	28
2.4.	Marco conceptual.....	29
2.5.	Hipótesis.....	31
2.5.1	Hipótesis general.....	31
2.6.	Variables.....	31
2.6.1	Variable independiente.....	31
2.6.2	Variable dependiente.....	31
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>32</b>
3.1.	Modalidades de la investigación.....	32
3.2.	Tipos de investigación.....	32
3.2.1.	Investigación cuantitativa.....	32
3.2.2.	Investigación cualitativa.....	32
3.3.	Métodos de investigación.....	32
3.3.1.	Método inductivo.....	33
3.3.2.	Método deductivo.....	33
3.3.3.	Método analítico.....	33
3.4.	Técnicas de la investigación.....	33
3.4.1.	Encuesta.....	33
3.4.2.	Entrevista.....	34
3.5.	Instrumentos de la investigación.....	34
3.5.1.	Fichas.....	34
3.5.2.	Documentos electrónicos.....	34
3.5.3.	Cuestionarios.....	34
3.6.	Población y muestra.....	35
3.6.1	Población.....	35

3.6.2	Muestra.....	35
3.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	36
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA: Formulación de un Plan Estratégico para la</b>		
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano LTDA., de la	
	Ciudad de Riobamba, para el período 2014-	
	2019.....	59
4.1.	Generalidades.....	59
4.2.	Diagnóstico estratégico.....	61
4.2.1	Misión y visión.....	63
4.2.2.	Análisis interno.....	64
4.2.2.1	Capacidad administrativa.....	64
4.2.2.2	Análisis de los productos y servicios financieros.....	67
4.2.2.3	Capacidad financiera.....	73
4.2.2.4	Capacidad de marketing.....	76
4.2.2.5	Capacidad de recursos tecnológicos.....	77
4.2.3.	Análisis micro entorno.....	80
4.2.3.1	Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	80
4.2.4.	Análisis externo.....	85
4.2.4.1.	Factores económicos.....	85
4.2.4.2.	Factores sociales.....	89
4.2.4.3.	Factor cultural.....	93
4.2.4.4.	Factor tecnológico.....	93
4.2.4.5.	Factor político.....	94
4.2.4.6.	Factor legal.....	95
4.2.5.	Matrices.....	98
4.2.5.1	Matriz de fortalezas y debilidades.....	98
4.2.5.2	Matriz de oportunidades y amenazas.....	100
4.2.5.3	Matriz de impactos de factores internos de la COAC.....	101
4.2.5.4	Matriz de impacto de los factores externos de la COAC.....	104
4.2.5.5	Matriz EFE.....	108
4.2.5.6	Matriz interno y externo.....	110



4.2.5.7 Matriz FODA.....	111
4.2.5.8 Cruce de variables FODA.....	112
4.3. Direcccionamiento estratégico de la COAC.....	114
4.3.1. Filosofía de la cooperativa.....	114
4.3.1.1 Misión.....	114
4.3.1.2 Visión.....	114
4.3.1.3 Valores.....	114
4.3.1.4 Principios.....	115
4.3.2. Objetivos.....	118
4.3.2.1 Objetivo general.....	118
4.3.2.2 Objetivos específicos.....	119
4.3.3 Política general.....	120
4.3.3.1 Políticas departamentales.....	120
4.3.4. Estrategias.....	123
4.3.4.1 Estrategias específicas.....	125
4.3.4.2 Mapa estratégica.....	126
4.3.5 Matriz cruce de variables de acción estratégica.....	127
4.4. Plan operativo de la COAC Banco Proindio Americano Ltda.....	129
4.4.1 Cronograma de actividades.....	140
4.4.2 Presupuesto.....	141
4.5. Estados financieros proyectados.....	142
4.6. Punto de equilibrio.....	144
4.7. Evaluación y seguimiento.....	145
4.7. Conclusiones y recomendaciones.....	147
Resumen.....	150
Summary.....	151
Bibliografía.....	152
Anexo.....	155

## ÍNDICE DE CUADROS.

No.	Título	Pág.
1	Tipos de planificación.....	12
2	Índices de gestión más utilizadas.....	26
3	FODA.....	27
4	Atención al cliente.....	37
5	Tiempo de concurrencia.....	38
6	Agilidad en los trámites.....	39
7	Satisfacción de los servicios.....	40
8	Tipos de servicios.....	41
9	Requisitos para acceder al crédito.....	42
10	Tasas de interés.....	43
11	Infraestructura.....	44
12	Socios que tienen cuenta en otra cooperativa.....	45
13	Institución financiera donde asisten los socios.....	46
14	Identificación con la visión, visión y valores corporativos.....	47
15	Ambiente laboral.....	48
16	Trabajo en equipo.....	49
17	Horarios de trabajo.....	50
18	Manual de procedimiento.....	51
19	Capacitación del personal.....	52
20	Motivación del personal.....	53
21	Incentivos al personal.....	54
22	Actividades diarias.....	55
23	Indicador de gestión.....	56
24	Implicados de la COAC Banco Proindio Americano Ltda.....	62
25	Proceso para apertura de cuenta de ahorro.....	69
26	Proceso para otorgar crédito.....	72
27	Índice de liquidez.....	73
28	Índice de endeudamiento.....	74
29	Índice de rentabilidad.....	75

30	Matriz de implicados en los factores internos.....	78
31	Factores micro específicos.....	83
32	PIB.....	86
33	Inflación anual.....	87
34	Tasa de interés activa.....	88
35	Tasa de interés pasiva.....	89
36	Tasa de pobreza.....	90
37	Tasa de desempleo.....	91
38	Matriz de implicados en los factores macro entorno.....	96
39	Matriz de las fortalezas y debilidades.....	98
40	Matriz de oportunidades y amenazas.....	100
41	Matriz de impacto de fortalezas.....	102
42	Matriz de impacto de debilidades.....	103
43	Matriz de impacto de oportunidades.....	104
44	Matriz de impacto de amenazas.....	105
45	Matriz EFI.....	106
46	Matriz EFE.....	108
47	Matriz interno y externo.....	110
48	Matriz FODA.....	111
49	Cruce de variable FODA.....	112
50	Matriz axiológica de los principios.....	116
51	Objetivos específicos según el cuadro de mando integral.....	119
52	Estrategias y acciones estratégicas según el objetivo.....	125
53	Matriz cruce de variables de acciones estratégicas.....	127
54	Orden de la ejecución de las estrategias.....	128
55	Objetivo: Realizar seguimiento y evaluación periódicamente el desempeño del personal.....	129
56	Objetivo: Mejorar los conocimientos del nivel operativo.....	130
57	Objetivo: Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.....	131
58	Objetivo: Ofertar servicios y productos financieros con tasas de interés competitivo.....	132

59	Objetivo: Mejorar la atención al cliente.....	133
60	Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del servicio prestado a los socios internos y externos.....	134
61	Objetivo: Aumentar la liquidez efectiva.....	135
62	Objetivo: Desarrollar políticas generales de administración de la cartera vencida.....	136
63	Objetivo: Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.....	137
64	Objetivo: Introducir personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo.....	138
65	Objetivo: Incrementar los ingresos.....	139
66	Cronograma de actividades.....	140
67	Presupuesto referencial de la ejecución del Plan Estratégico.....	141
68	Punto de equilibrio.....	144
69	Matriz de seguimiento y evaluación.....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

No.	Título	Pág.
1	Hilo conductor.....	6
2	Atención al cliente.....	37
3	Tiempo de concurrencia.....	38
4	Agilidad en los tramites.....	39
5	Satisfacción con los servicios.....	40
6	Tipos de servicios.....	41
7	Requisitos para acceder al crédito.....	42
8	Tasa de interés.....	43
9	Satisfacción con la infraestructura.....	44
10	Socios que tienen cuenta de ahorro en otra cooperativa.....	45
11	Tipo de institución financiera a donde asisten los socios.....	46

12	Identificación con la misión, visión y valores corporativos.....	47
13	Ambiente laboral.....	48
14	Trabajo en equipo.....	49
15	Horarios de trabajo.....	50
16	Existencia de un anual de procedimiento.....	51
17	Capacitación.....	52
18	Motivación.....	53
19	Incentivos.....	54
20	Actividades diarias.....	55
21	Indicadores de gestión.....	56
22	Modelo de desarrollo e implementación de estrategias generales.....	60
23	Esquema del diagnóstico estratégico.....	61
24	Organigrama estructural.....	65
25	Flujo grama del proceso para apertura de cuenta.....	68
26	Flujo grama del proceso para el otorgamiento de crédito.....	71
27	Logotipo.....	76
28	PIB trimestral.....	87
29	Inflación anual.....	88
30	Tasa de pobreza.....	90
31	Tasa de desempleo.....	92
32	Valores.....	115
33	Principios.....	117
34	Mapa estratégica.....	126

## **INTRODUCCIÓN.**

Una organización alcanza el éxito en un mercado competitivo cuando dispone de un instrumento que permita identificar los factores positivos y negativos de la empresa y permita administrar eficientemente los recursos disponibles hacia el logro del objetivo general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., abrió sus puertas al público en el año 2007 y viene trabajando bajo el principio de la ayuda mutua en la prestación de servicios (ahorro, crédito e inversión) y productos financieros (el ahorro a la vista, microcrédito, póliza a corto, mediano y largo plazo).

El diseño del Plan Estratégico en la COAC Banco Proindio Americano Ltda., en el periodo 2014-2019, ayudará al nivel directivo identificar e interpretar las variables del sector financiero para conocer la situación económica, político-legal, socio-culturales, tecnológica, ambiental que influye directa o indirectamente en su crecimiento económico en el mercado y direccionar la gestión financiera hacia los objetivos planteados por la organización.

En el primer capítulo se enfocó en plantear el problema, la justificación y el objetivo de la investigación. En este capítulo se identificó que los administradores de la entidad financiera no disponen de una herramienta de apoyo en el direccionamiento de las decisiones para la gestión estratégica de la organización.

En el segundo capítulo se diseñó el marco teórico que permitió recopilar, interpretar y desarrollar los antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, hipótesis y las variables de estudio. En este apartado se pudo puntualizar, aclarar, estructurar cada uno de los elementos del plan estratégico según la fundamentación teórica, que permitió describir el problema desde el punto de vista teórico, al mismo tiempo ayudó al bosquejo de las hipótesis del problema en estudio.

En el tercer capítulo se realizó el marco metodológico que permitió ejecutar las modalidades de la investigación, tipos de investigación, métodos e instrumentos para el análisis de los datos de la investigación. Se definió el tamaño de la muestra y se utilizó las técnicas de

observación, recolección de datos para seleccionar la información útil para el desarrollo de la investigación, poniendo como punto de partida a la hipótesis del problema planteado en la presente tesis.

En el cuarto capítulo se diseñó la propuesta del Plan Estratégico para mejorar la gestión estratégica, para ello, se procedió a realizar las siguientes fases: Diagnostico estratégico, direccionamiento estratégico, plan operativo, control y evaluación. En el diagnostico estratégico se efectuó el análisis interno y externo de la entidad financiera, lo que permitió priorizar e identificar los factores positivos y negativos de la organización y ayudó a construir la matriz FODA de la entidad financiera. En el direccionamiento estratégico se definió la filosofía organizacional de la cooperativa según el principio de la ayuda mutua y la Ley de la Economía Popular y Solidaria: La misión, visión, principios, valores, objetivos, políticas, estrategias para la dirección futura de las decisiones estratégicas para la buena marcha de la entidad financiera. En el plan operativo se estableció las tareas, acciones estratégicas, cronogramas de actividades, presupuesto referencial para cada proyecto. Para la evaluación estratégica se estableció una matriz de seguimiento y evaluación con sus respectivos indicadores de gestión. Además, se realizó las conclusiones y recomendaciones, basando en los resultados alcanzados en el análisis situacional, dirección estratégico, plan operativo, control y evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA.**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Actualmente las Cooperativistas de Ahorro y Crédito están sujetas a la nueva Ley de la Economía Popular y Solidaria. Las cooperativas deben cumplir con varios índices de desempeño para alcanzar la excelencia en sus operaciones, por tal razón, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., debe tener presente que una de las herramientas fundamentales en la gestión de la empresa es la Planificación Estratégica que direcciona de forma integral las decisiones para alcanzar los objetivos planteados. Un Plan Estratégico ya no es una herramienta que utiliza únicamente las grandes organizaciones, se ha transformado en una necesidad de las medianas y pequeñas empresas para fortalecer su participación en el mercado, en los últimos años, las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido una aceptación favorable en el mercado, es por ésta razón, que estas instituciones tienen el reto de mejorar sus servicios y productos financieros para satisfacer las necesidades de sus socios. Para lograr que la entidad financiera pueda alcanzar un nivel acorde al mercado cambiante se debe planificar todas las actividades en base a los objetivos y metas planteadas.

#### **1.1.1 Formulación del problema.**

¿Cómo influye el diseño de un Plan Estratégico en la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

#### **1.1.2 Delimitación del problema.**

El **objeto** de investigación se inscribe en la Gestión Administrativa y el **campo** es la Planificación Estratégica.



## 1.2. **JUSTIFICACIÓN.**

El Diseño del Plan Estratégico contribuirá a la Cooperativa a mejorar su nivel de competitividad dentro del mercado financiero y permitirá contar con soluciones viables que incrementen su presencia en el sector.

La presente investigación iniciará identificando y analizando el comportamiento del entorno de la cooperativa, así también, valorando los factores internos, lo que conllevará a saber la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la ciudad de Riobamba. Para alcanzar los objetivos estratégicos, la cooperativa debe contar con estrategias a corto, mediano y largo plazo, para aplicar en determinadas situaciones o actividades, al mismo tiempo es necesario contar con diferentes alternativas y herramientas que den mayor soporte a la hora de tomar decisiones.

Luego en la propuesta Estratégica se definirán la misión, visión, los objetivos estratégicos, que permita crear recomendaciones que garantice la prestación de servicios de calidad a los socios. Posteriormente, se dejará señalado el plan operativo que le permitirá al nivel directivo de la Cooperativa realizar el control y seguimiento de las actividades con los diferentes indicadores que ayudará a evaluar la gestión administrativa de la empresa.

El presente estudio es un instrumento técnico que permite a potenciar las actividades u operaciones poniendo en marcha las estrategias orientadas al cumplimiento de las metas.

La presente investigación es factible por lo que se cuenta con los recursos económicos, humanos, bibliográficos y materiales necesarios para realizarlos. Además, existe el apoyo logístico institucional para el desarrollo del presente trabajo.

### 1.3. **OBJETIVOS.**

#### 1.3.1 **Objetivo general.**

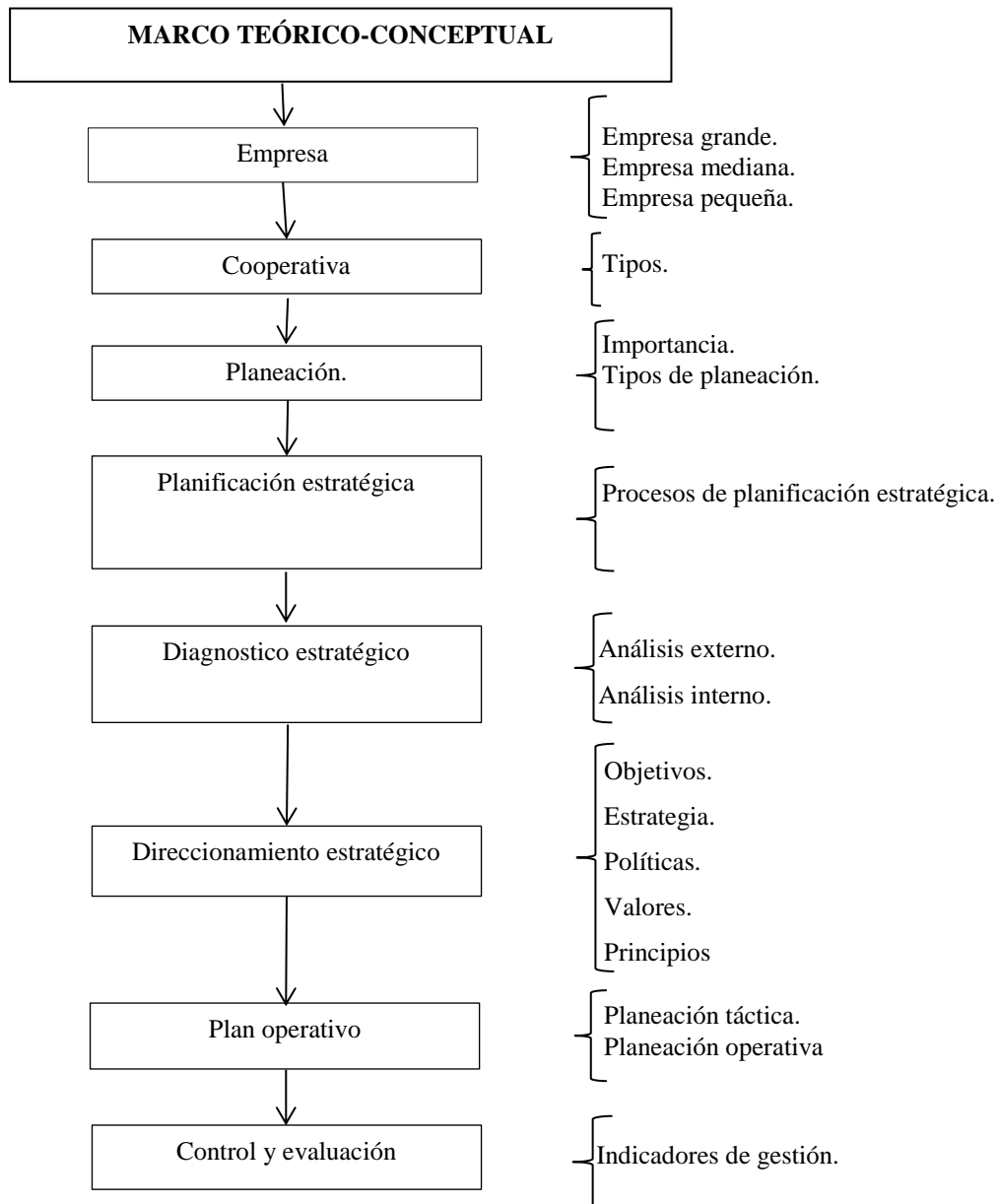
Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2014-2019.

#### 1.3.2 **Objetivos específicos.**

- ✓ Realizar diagnóstico situacional de la COAC Banco Proindio Americano Ltda., que facilite conocer los puntos fuertes y débiles de la organización.
- ✓ Determinar el objetivo, política y estrategia, que conlleve al cambio de la institución.
- ✓ Construir el plan operativo que contribuyan a implementación del plan.
- ✓ Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento del plan.

## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO.



**Gráfico 1:** Hilo conductor.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Armador (s.f.) manifiesta que Sun Tzu es el más antiguo de los estrategas (siglo IV A.C), durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias.

Amarilis (s.f.) "La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

La estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. (Ortega, s.f.)

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Evoli, s.f.)

Cuando terminó la segunda guerra mundial las organizaciones necesitaban de herramientas que permita controlar factores como: El riesgo, la inseguridad empresarial y un mercado competitivo. Ante un mercado cambiante los administradores empezaron a desarrollar herramientas de planificación que garantice el crecimiento económico, administrativo y cultural.

La planificación estratégica se desarrolló ante la necesidad de controlar diversos factores externos e internos de las empresas y con la finalidad de direccionar las acciones en función a los objetivos, para alcanzar las metas establecidas durante el periodo establecido.

## 2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Los socios fundadores para tener éxito en sus operaciones necesitan realizar el diagnóstico estratégico y definir la estrategia con que la cooperativa va a ser identificada en el mercado: En el diagnóstico estratégico se identificarán y analizarán los factores de macro entorno (económico, social, cultural, tecnología, legal y político), micro entorno (fuerzas competitivas de Porter) y el análisis interno (funciones de la empresa), la misma que permitirá recopilar y analizar la información de la organización, para descubrir sectores susceptibles de mejora.

- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., nace en respuesta a la necesidad de financiamiento que tienen las microempresas en el sector: teniendo como un objetivo principal satisfacer las necesidades económicas existentes en el sector y contribuir con el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades.
- ✓ La COAC nace con un enfoque de apoyar a las microempresas de diferente tipo, teniendo presente que en el sector de Riobamba existen numerosas pequeñas empresas que permiten generar nuevos fuentes de trabajo, con ellos impulsa positivamente al desarrollo económico del mercado.
- ✓ El 05 de abril del 2010, ubicada en las calles García Moreno y 10 de Agosto, en el Edificio Costales, la COAC Banco Proindio Americano Ltda., abre sus puertas al público ofertando servicios en la colocación y captación de recursos financieros.
- ✓ El 01 de abril del 2012, abre su primera agencia en cantón Guamote, donde la institución financiera tiene una favorable acogida.
- ✓ El 14 de mayo del 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidara registra a la COAC, según la Resolución N° ROEPS-2013-001023.
- ✓ La COAC Banco Proindio Americano Ltda., ha tenido que competir en un mercado de numerosos competidores, pero gracias a la gestión del personal administrativo y al personal de cada departamento, han logrado sumar esfuerzos para lograr el objetivo para la que fue creado la institución financiera.

## 2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

### 2.3.1. Empresa.

La empresa es un ente económico, social y legal, que con utilización de los factores de la producción transforma un bien o un servicio para ofrecer en el mercado. Los factores de producción empleados en la transformación son; tierra, tecnología, talento humano y el capital, las mismas que son utilizados coordinadamente en la transformación de bienes terminados para satisfacer las necesidades de los consumidores.

“En su acepción más sencilla, la empresa es un organismo social, donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios” (Munch L. , 2007, pág. 132).

“Unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (Hernández & Rodríguez, 2011, pág. 6).

Muchos de los autores definen a la empresa como una unidad social que engloba un conjunto de personas, para que trabajen en equipo con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, que mediante relaciones contractuales trabajan en la transformación de los bienes y servicios existentes en la economía. En si la empresa es una entidad jurídica que tiene obligaciones y derechos para realizar contratos y captar recursos económicos. Es importante citar que una empresa se clasifica por su dimensión o tamaño.

- ✓ **Empresa grande:** En las empresas grandes las funciones y operaciones se ejecutan según el nivel jerárquico.
- ✓ **Empresa mediana:** En la empresa mediana el dueño asume el cargo del órgano directivo (administración) y ejecutivo de la organización.
- ✓ **Empresa pequeña:** En las empresa pequeñas el empresario realiza múltiples funciones como: Planificar, organizar, direccionar y el control de todas las actividades y al mismo tiempo participa en la ejecución de las actividades cotidianas.

En toda empresa ya sea pública o privada, interactúa el factor social, económico político, tecnológico y es necesario realizar funciones de planificación, organización, ejecución y control para alcanzar el objetivo en común de toda la organización y constituyen el pilar más importante en el desarrollo económico, social de un país.

### 3.3.2 **Cooperativa.**

Vásquez (2004) afirma: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad en conjunta y de gestión democrática” (Vásquez, 2004, pág. 36).

Según este autor se puede definir que en una cooperativa todos los integrantes tienen el mismo derecho y persiguen el mismo objetivo que es el bien común. La cooperativa es la unión voluntaria de los socios, que tiene como propósito satisfacer las necesidades con el apoyo mutuo entre ellos y la participación de cada socio está determinada por el trabajo incorporado al objetivo general. Existen diferentes tipos de cooperativas que buscan el bien común de sus asociados entre ellas podemos nombrar las siguientes:

- ✓ Cooperativas de producción.
- ✓ Cooperativas de consumo.
- ✓ Cooperativas de crédito.
- ✓ Cooperativas de servicios.

### 2.3.3. **Planeación.**

“La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización” (Munch L. , 2007, pág. 40).

Según Chiavenato (2006) afirma: “La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos” (Chiavenato I. , 2006, pág. 143).

Según estos autores se puede decir que la planificación significa definir y establecer un conjunto de pasos sucesivos orientados a la obtención de uno o varios resultados que van conjuntamente enmarcados con un tiempo determinado y la planificación se realiza en la alta dirección. El administrador para diseñar la planificación toma como punto de partida la situación actual y los objetivos que persigue la empresa con el fin de direccionar el rumbo de las actividades e identifica las estrategias adecuadas para alcanzar la misión y visión institucional.

#### **2.3.3.1 Importancia de la planeación.**

La planificación es importante dentro del proceso de la toma de decisiones, porque permite establecer el rumbo de las actividades para aprovechar las oportunidades existentes dentro del mercado y alcanzar un futuro deseado.

“La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimiza riesgos” (Múñch, 2007, pág. 41).

En el proceso administrativo la planificación es muy importante, porque ayuda a fijar diferentes estrategias con sus respectivas actividades, para poner en marcha las mejores alternativas de solución dentro del tiempo programado y alcanzar el objetivo general de la empresa. Si una empresa cuenta con una planificación bien estructurada, donde este establecido los objetivos y recursos necesarios para alcanzar su meta, la entidad tendrá una ventaja competitiva, porque contará con una guía de los pasos a seguir para alcanzar de forma eficiente sus objetivos.

#### **2.3.3.2. Tipos de planificación.**

La planificación se divide de acuerdo a la naturaleza de la organización, se puede clasificar según los niveles jerárquicos y por los objetivos que persigue cada departamento. En una empresa se desarrollan diferentes tipos de planificación según el marco temporal, amplitud, especificidad y frecuencia de uso, los planes pueden ser concretos, técnicos o permanentes.



Navajos (2012) sostiene que existe diferentes tipos de planeación en función del tiempo, nivel y de la frecuencia de utilización... El plan se ejecuta según los resultados del proceso de operación y se define como un sistema continuo de actividades. Los tipos de planificación se pueden clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 1.

***Tipos de planificación.***

<b>Tipos</b>	<b>Niveles</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Actividades</b>
Estratégica.	Estratégica (Plan)	Largo plazo (5-10 años)	Se plantea el objetivo general de la institución, el cual va definir; ¿qué vamos a hacer? y ¿Por qué?
Táctica	Táctica (Programas)	Mediano plazo (3-5 años)	Se establece el cómo lo vamos a lograr y con qué recursos se alcanzará los objetivos
Operativa	Operativo (Proyectos)	Corto plazo (1 año)	Se detalla específicamente quienes, donde, que actividades y en qué tiempo se realizará las operaciones.

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los planes se desarrollan en cada departamento según el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que ara en el futuro. Un plan tiene las especificaciones necesarias para ejecutar las actividades y alcanzar las metas de cada departamento, lo cual contribuirá en gran medida en la consecución de los objetivos generales de la compañía.

#### 2.3.4- **Planificación estratégica.**

La planificación estratégica es a largo plazo y se realiza en el nivel estratégica de la empresa. Es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones a través del tiempo: es el camino que la dirección de una institución elige, para cumplir con la razón de ser de la organización utilizando los recursos existentes, que permita lograr una predicción asertiva del futuro para lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

“La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 18).

“Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 290).

Haciendo énfasis en estos autor se puede definir que la planificación estratégica es un proceso continuo, planificado, por lo que se debe tomar en cuenta que no resolverá toda la incertidumbre existente en la entidad, pero ayudará a establecer procesos claros para alcanzar los objetivos estratégicos y contribuye en el direccionamiento de la toma de decisiones. La planificación estratégica es una herramienta muy importante en el diagnóstico, análisis, reflexión, comunicación y en la dirección estratégica porque da a conocer a los diferentes departamentos los objetivos que persigue la empresa y brinda mayor seguridad de llevar a cabo la misión para la que fue creada.

#### 2.3.4.1. **Diagnostico estratégico.**

En esta etapa el administrador accede a una gran cantidad de información valiosa o peligrosa: si la información no tiene una estructura bien definida y no es analizada de manera eficiente, puede ocasionar dificultades en la dirección de la empresa; una información veraz permitirá que el administrador tome decisiones oportunas según las necesidades.

Amaru (2009) afirma: “El análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica (o posición estratégica) puede ser el punto de partida para elaborar el plan estratégico de una organización” (pág. 185).

Basando en las definiciones anteriores se estableció el siguiente concepto: El diagnóstico estratégico es un conjunto de pasos sucesivos, donde los administradores de una organización recopilan, analizan, procesan la información de su entorno para evaluar las diferentes situaciones vinculadas con la institución y pronosticar los eventos futuros. Por lo general, el diagnóstico permite conocer la realidad en la cual opera la organización, para la cual se debe

realizar el análisis micro y macro entorno. Para obtener una información real es necesario realizar un análisis minucioso de los datos pasados, presentes, para tener una base de dato confiable y real que garantice al desarrollo de estrategias adecuadas.

### **Misión.**

La misión es muy importante en la elaboración del plan estratégico, porque sirve de guía en la creación de las estrategias, define al sector al que pertenece la empresa, brindando mayor facilidad en la distribución de los recursos y canaliza el esfuerzo de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos generales.

“Es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios o clientes” (Hernández & Rodríguez, 2011, pág. 279).

“La misión es la definición que los estrategas dan de la razón de ser o existir de la organización, en donde se establecen la filosofía, los valores y los principales objetivos organizacionales; así como la necesidad social que se desea satisfacer” (Delgado, 2011, pág. 43).

Según los autores se definió que: La misión es la afirmación del objetivo general de la organización, sirve de guía al talento humano en la consecución de los propósitos planteados y a enfrentar a nuevos desafíos que impone el medio entorno cambiante.

### **Visión.**

La visión orienta a la expansión de las operaciones de la empresa. Es la declaración de las ilusiones futuras que la organización piensa alcanzar en un tiempo posterior y para diseñar es necesario utilizar la imaginación.

“Una visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 25).

“Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar” (Hernández & Palafox, 2012, pág. 185).

La visión es la definición del futuro. Para ello, la empresa debe describir hacia donde se va a dirigir o como quieren estar en algunos años, de esta manera se puede verificar si el modelo de competencias está funcionando correctamente o no.

### **Análisis externo.**

Para este estudio se seleccionan las variables del macro entorno, por lo que la empresa no tiene control sobre ella, los factores externos tienen incidencia e impacto en la gestión empresarial, imposibilitando en el cumplimiento de las metas.

“El entorno organizacional externo incluye todos los elementos existentes fuera de la organización que tiene el potencial para afectar a la organización” (Daft & Marcic, 2010, pág. 49).

“Este tipo de estudio comprende la descripción, evaluación y la trascendencia de la situación y acción de agentes externos que afectan el desempeño de la organización para la que se desarrolló el plan estratégico” (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 75).

El análisis externo permitirá explorar e identificar las oportunidades y los diferentes obstáculos que influirán en los resultados de las operaciones durante la trayectoria de sus actividades. El estudio del entorno ayuda a determinar las tendencias y cambios del sistema económico, político, social y cultural de organización. Para el análisis externo se debe considerar factores como:

- ✓ Tecnológico.
- ✓ Económico.
- ✓ Socio cultural.
- ✓ Legal y político.

### **Análisis microambiente.**

“El entorno específico es un conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competencia; esas fuerzas y condiciones afectan las condiciones de una organización para allegarse insumos y disponer de productos” (Jones & George, 2010, pág. 189).

“El entorno específico tiene que ver con los factores del medio ambiente que afectan de forma concreta a la estructura de un conjunto de empresas que constituyen lo que se denomina el sector industrial” (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, & Martínez, 2011, pág. 16).

El análisis microambiente se enfoca en el estudio de la industria, lo cual permite identificar las oportunidades y amenazas, así como la situación competitiva de la empresa. El objetivo principal de este estudio es proporcionar información precisa al administrador de los factores micro específico. Es decir, identifica los factores negativos del mercado y actúa para minimizar el impacto de las amenazas, para incrementar el grado de cumplimiento de sus actividades, que permita efectuar según la razón de ser de la empresa. Cuando la empresa ya tenga trayectoria es necesario partir de un diagnóstico situacional e identificar los objetivos que persigue la organización, para lo cual es necesario contar con herramientas de análisis que permita realizar un análisis profundo de la situación real de la entidad.

### **Análisis interno.**

El análisis interno realiza un estudio de los elementos y factores que están bajo el control de la organización, para lo cual realiza una evaluación real de la institución, del cómo está utilizando los recursos y determina el grado de influencia que tiene la dirección general frente a sus subordinados.

“El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización” (Gallardo J. , 2012, pág. 96).

“El entorno interno se compone de los empleados actuales, la gerencia en especial, de la cultura corporativa, que define el comportamiento en el entorno interno y lo bien que adaptará la organización al entorno externo” (Daft & Marcic, 2010, pág. 49).

El análisis interno está orientado al análisis de la organización para identificar las características, aspectos de la empresa que permitirá a potencializar las fortalezas y controlar las debilidades. La motivación que haya en los colaboradores llevará al éxito o fracaso de la empresa.

- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Área de administración.
- ✓ Área de finanzas.
- ✓ Área de talento humano.
- ✓ Área de marketing.

#### 2.3.4.2. **Direccionamiento estratégico.**

Palacios (2010) sostiene que es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial a este proceso se le denomina dirección estratégica... El direccionamiento estratégico, orienta los esfuerzos y recursos de una empresa hacia el logro de los resultados planificados dentro de un tiempo determinado y con mayor precisión. Para alcanzar el éxito, los administradores deben tener claro la definición del negocio y la filosofía corporativa que guíara al personal administrativos en la toma de decisiones y al personal operativo en la ejecución de las actividades. Para definir el direccionamiento de una compañía debe tomar en cuenta lo siguiente elementos: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y programas.

En esta etapa se define hacia donde se quiere llegar. Para formular el direccionamiento se debe tomar como punto inicial a la misión, para la cual fue creada y la situación actual. Para ello, es necesario identificar los aspectos internos de la organización y los factores externos del mercado, logrando de esta forma tener una ventaja competitiva mediante el diseño de estrategias enfocadas al crecimiento económico, que permita a la compañía mantener el

liderazgo en el mercado a través del tiempo. En la formulación del direccionamiento se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Dónde estábamos?
- ✓ ¿Dónde estamos en la actualidad?
- ✓ ¿A dónde nos dirigimos?

### **Objetivo.**

El objetivo es la declaración cualitativa o cuantitativa de los resultados esperados por una empresa a través del tiempo, permite constatar la intención de un cambio hacia la calidad, eficiencia y eficacia.

“Los objetivos estratégicos se emplean para poner en practica la declaración de la misión” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 28)

Pinto (2000) sostiene que los objetivos constituyen la base para establecer indicadores y permite medir los avances de las acciones empresariales hacia los resultados...El objetivo de una empresa debe ser flexible, para modificar cuando surjan circunstancias inesperadas y obligue realizar reajustes en el costo. El objetivo debe ser factible para implementar en una empresa, para lo cual, se debe tomar en cuenta los factores internos tales como: La motivación del talento humano, capacidad de la administración, disponibilidad de los recursos y las aspiraciones generales.

### **Estrategias.**

Las estrategias son implementadas por el nivel administración en un periodo de corto, mediano y largo plazo, para ello, es importante fijar las políticas generales y recursos con que llevará a cabo el propósito global de la compañía.

“Estrategia es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos” (Benavides, 2004, pág. 64).

“Toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. Ese conjunto de acciones se le llama estrategia” (Gallardo J. , 2012, pág. 25).

Las estrategias en el ámbito empresarial nacen con el propósito de responder a las necesidades que tiene la entidad para competir con su competencia y tener una ventaja en el mercado. Para poner en marcha una estrategia, se deberá conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La información obtenida en el diagnóstico estratégico permitirá identificar las estrategias adecuadas para su implementación de acuerdo con el objetivo planteado por la empresa.

### **Políticas.**

Es un conjunto de reglas o normas que sirven de guía al personal administrativo de la empresa en la toma de decisiones, para poner en marcha la diferente acción de quienes se tenga a cargo. Las políticas generales son diseñadas por los administradores y sirven de referencia en el desarrollo de las políticas departamentales.

Chiavenato (2006) sostiene que las políticas son guías generales de la acción administrativa y que son basados en los objetivos generales... En este sentido, se puede mencionar que las políticas son juicios de cumplimiento que ayudan al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Amaru (2009) sostiene que una política es la orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir... La política en una organización es fundamental para la correcta administración y orientación del personal o para los administradores en la dirección de la empresa. Las políticas son normas que orientan a las operaciones; son guías específicas o generales que se observa para poner en marcha las estrategias orientadas en el cumplimiento de las metas.



## **Valores.**

Según Rojas & Medina (2012) afirma: “Los valores compartidos son una herramienta para proveer y legitimar el cambio organizacional y logra efectividad en la implementación lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia” (Rojas & Medina, 2012, pág. 52).

De acuerdo con la definición se concluye que los valores son un conjunto de principios, creencias, reglas o normas de conducta que la empresa adapta para llevar a cabo su la misión, la visión y para identificarse en el mercado.

Los valores son creencias sobre lo que es conveniente y lo que no es, por lo tanto, una organización debe contar con valores bien definidos, que sirva de guía en el comportamiento de los empleados a la hora de cumplir con sus funciones y acciones.

La empresa adopta como un sistema de comportamiento dentro de un grupo de interés interno y externo, por lo que, los implicados deben tener conocimiento de los valores con que se rige la empresa a la hora de tomar decisiones o para poner en marcha sus actividades. Los valores corporativos constituyen la filosofía que inspira y regula el comportamiento de los empleados. La empresa debe seleccionar cuidadosamente los valores porque constituyen un elemento importante en la gestión empresarial.

## **Programa.**

Es un documento que permite establecer un conjunto de políticas, metas, reglas, procedimientos, asignaciones de tareas, procedimiento a seguir, recursos necesarios y otras acciones necesarias para fijar el rumbo de las operaciones.

“Actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas” (Chiavenato I. , 2006, pág. 145).

Daft & Marcic (2010) sostiene que los programas son parte importante de la planeación operativa porque definen el tiempo y costo para la culminación de cada meta operativa... Las

empresas elaboran un programa con el propósito de establecer planes de acción que deben llevar a cabo y el tiempo que tomará para alcanzar los objetivos planteados. El programa es un plan que se realiza con anticipación de las actividades que van a ser desarrolladas en una empresa o en un evento. Para alcanzar un objetivo es indispensable realizar una planificación de actividades consecutivas, por lo tanto, es necesario establecer un programa que permita coordinar con los recursos disponibles y con el talento humano.

## **Proyectos**

“Actividad temporal que lleva a cabo para crear un producto, servicio o un negocio” (Hernández & Palafox, 2012, pág. 194)

“La organización debe definir sus proyectos esenciales, establecer responsabilidades y la autoridad de la administración de las actividades que deben ser integradas, todas ellas enfocadas a alcanzar el resultado final”(Chiavenato & Sapiro, 2010, pág. 239)

De acuerdo con la definición de los autores se pudo conceptualizar: Un proyecto se realiza para hacer realidad una idea, aprovechando las oportunidades del entorno y tiene como propósito dar una solución a las insuficiencias que tiene una empresa. En una organización se realiza un proyecto con el propósito de dar respuesta a una necesidad y finaliza cuando se obtiene el resultado deseado. Un proyecto es un instrumento que tiene como propósito recopilar, crear, analizar de forma metodológica los datos y antecedentes, para alcanzarlos resultados esperados. El proyecto se define como un documento que se realiza para introducir nuevos productos o servicios de una empresa en el mercado que compite.

### **2.3.4.3. Plan operativo.**

#### **Planeación táctica.**

El plan táctico también llamados planes administrativos, departamentales o planes funcionales, son realizados con el objetivo que llevar a cabo el plan estratégico. En la

planeación táctica se detalla el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo las tareas, utilizando instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos de cada departamento.

Lerma & Bárcena (2012) afirma: “La planeación táctica esencialmente aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente, la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla” (pág. 17).

Definición propia: En la planeación táctica se describe las actividades que se deben realizar en la empresa a mediano plazo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los responsables de cada departamento son los encargados de diseñar y de ejecutar el plan táctico en la empresa.

### **Planeación operativo.**

Los planes operativos, llamados también estrategias operativas son planes a corto plazo, donde se especifican el que hacer y por el cómo hacer de las actividades cotidianas de la organización. Para la elaboración se debe tomar en cuenta los lineamientos establecidos por la planificación táctica, estratégica y su función radica en el diseño de operaciones concretas que deben ejecutar en los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

“Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 290)

“Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades se realicen con eficiencia y que la organización se acerque día a día a sus objetivos planteados a largo plazo” (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 16)

El plan operativo es un instrumento donde los responsables fijan actividades que se realizarán en el nivel operativo para garantizar que el personal ejecute sus actividades de acuerdo con los procedimientos establecidos, tomando como referencia los objetivos que se pretenden alcanzar.

## **Metas.**

“El resultado final específico que se busca; comúnmente citado como un objetivo que las organizaciones, los gerentes y los empleados buscan alcanzar” (Luna, 2008, pág. 128).

La meta permite medir la eficiencia, eficacia con que se alcanzó los objetivos planteados según el tiempo, recursos empleados y costos programados para la ejecución de las actividades. Una meta se plantea a corto, mediano, y largo plazo según la prioridad de las actividades que tenga la organización. Además se puede decir: Es aquello que se desea alcanzar dentro de un lapso de tiempo que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo.

## **Recursos.**

Los recursos son elementos, que con la adecuada utilización o combinación satisface las necesidades o genera un beneficio a la sociedad. Generalmente, en el campo empresarial le denominan recursos: Al capital (dinero), tecnología y tierra que combinando entre ellos genera un bien o servicios. Cuando una empresa posee los recursos necesarios a su alcance, es capaz de ejecutar proyectos que permita generar el valor agregado en sus productos y servicios.

## **Presupuesto.**

El presupuesto se define como un diseño de resultados esperados que se expresan en términos de dinero. Permite proyectar a los ingresos y gastos a través de un determinado tiempo, generalmente se elabora anualmente.

“Conjunto de estimaciones programadas a cerca de las condiciones de operación y resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), regularmente de un año” (Hernández & Palafox, 2012, pág. 192).

“Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas” (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 67)

Según los autores he definido el siguiente concepto: El presupuesto sirve como una herramienta de proyección de las diferentes entradas y salidas de dinero en un periodo de tiempo; se realiza en cada departamento con el fin de establecer medidas adecuadas para la alcanzar las metas organizacionales de la empresa. Al mismo tiempo permite conocer el costo o gasto que será necesario para llevar a cabo dicha actividad u operación.

### **Impacto.**

Es el resultado de los efectos, medidas o acciones que cambian la realidad actual positivamente o negativamente a través del tiempo. En el ámbito empresarial uno de los impactos que se puede observar es: En lo económico, social y ambiental.

Para ejecutar el plan estratégico se necesita fijar acciones que van direccionado al cumplimiento de las metas, que después de ejecutar las acciones del plan operativo se observará los resultados que beneficiara o perjudicara a los intereses de la sociedad o de un grupo específico.

#### **2.3.4.4 Evaluación del plan.**

“Como parte final del proceso, el estratega debe comparar los resultados de las estrategias en función del logro de los objetivos” (Delgado, 2011, pág. 150)

Chiavenato & Sapiro (2010) sostiene que la evaluación estratégica se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan... La evaluación es un monitoreo sistemático y continuo que se realiza para conocer: Los actividades alcanzados según su meta, el uso eficiente de los recursos, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados e identificar con mayor certeza los diferente obstáculos que imposibilitan al cumplimiento de las metas y poner en marcha planes de apoyo que garanticen al cumplimiento de las metas establecidas en el tiempo esperado.

## **Indicadores.**

“Los indicadores permiten una evaluación continua, por comparación entre lo planteado y lo realizado” (Hernández & Rodríguez, 2011, pág. 281).

Según el concepto se pudo definir: Los indicadores son instrumentos que permite medir, evaluar, comprar cuantitativamente y cualitativamente después de un determinado tiempo o posición relativa, para lo cual, es necesario tomar como base a la meta plantada al inicio de las actividades.

Los indicadores muestran los resultados obtenidos después de un tiempo determinado, generalmente es recomendable realizar evaluaciones a corto plazo para tener un control favorable sobre la situación dada, de ahí su importancia, ya que permite predecir y actuar de acuerdo a las necesidad que tenga la empresa, para tomar decisiones sobre la situación dada es necesario tener como base el resultado positivo o negativo de las actividades.

## **Indicadores de gestión.**

El objetivo de los indicadores de gestión es medir cuantitativamente o cualitativamente el desempeño de los diferentes departamentos de la empresa, los responsables de las operaciones utilizan diferentes instrumentos y parámetros para evaluar los avances o desviaciones existentes. En otras palabras, el principal objetivo de los indicadores de gestión es medir cuantitativamente el desempeño de la empresa con relación a las variables de la meta. El índice señala el cumplimiento o desviación de los objetivos, para lo cual se deberá tomar diferentes acciones correctivas que ayude a direccionar el rumbo de las actividades según la misión para la que fue creada la empresa y así cumplir con los propósitos de la empresa.

Cuadro 2.

***Índices de gestión más utilizadas.***

Tipo de indicadores	Índice
Indicadores de Eficacia: El indicador de eficacia evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y metas alcanzados por una empresa.	Eficacia: $\frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Resultado Esperado}}$
Indicadores de eficiencia: Mide la capacidad de lograr las metas trazadas con mayor precisión en menor tiempo y con la utilización de recursos mínimos.	Eficiencia: $\frac{((\text{Resultado Alcanzado} / \text{Costo Alcanzado}) * \text{Tiempo Alcanzado})}{((\text{Resultado Esperado} / \text{Costo Esperado}) * \text{Tiempo Esperado})}$
Indicadores de efectividad: El indicador de efectividad mide el grado en el cual se logran los requerimientos de resultado en el trabajo.	Efectividad= $\frac{(\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada}) * 100}{1}$

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.3.5. Herramientas a utilizar.

#### 2.3.5.1 FODA.

El análisis FODA, también conocidas como matriz o análisis DAFO, es una herramienta de análisis de la situación de una empresa o de un proyecto, que proporciona información de la situación real de la empresa y de su entorno.

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas” (Hernández & Palafox, 2012, pág. 195).

### Cuadro 3

#### **FODA.**

<b>FODA</b>	<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>
Análisis interno	Fortalezas: Son las características o puntos fuertes internas de la empresa que facilita al logro de los objetivos y metas.	Debilidades: Son problemas existentes dentro de la entidad que dificulta al desarrollo de las actividades.
Análisis externo	Oportunidades: Son características y elementos que se presentan en el mercado, donde las empresas pueden aprovechar para alcanzar las metas.	Amenazas: Son factores externos del entorno que afecta negativamente e impide en el logro de los propósitos.

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

El análisis FODA es un instrumento de análisis situacional que recopila, emite la información real, identifica los factores críticos como los factores sobresalientes, la empresa una vez que analice la información puede adoptar estrategias ofensivas o defensivas para equiparar los factores internos con los factores externos, la misma que dará mayor capacidad para enfrentar al entorno cambiante.

#### 2.3.5.2 **Matriz EFI.**

Gallardo (2012) sostiene que es una manera sencilla de realizar una auditoria interna de la administración estratégica de la organización... En la matriz EFI mide el grado de eficacia con que se alcanza los resultados planteados y el nivel de peso que tiene los factores dentro de la organización.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), es un instrumento que aprecia los factores internos de la empresa, su propósito principal es identificar las principales fortalezas y debilidades existentes en cada uno de los departamentos funcionales de la compañía.

#### 2.3.5.3 **Matriz EFE.**



Gallardo (2012) sostiene que propósito de la matriz EFE es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas... La matriz de evaluación de factores externo (EFE), es una herramienta de gestión estratégica que evalúa los factores externos (oportunidades y amenazas) de la empresa e identifica los componentes críticos o claves existentes en el entorno, lo cual permite formular y diseñar estrategias necesarias para alcanzar el éxito.

#### 2.3.5.4 **Matriz FODA cruce de variables.**

Para establecer una estrategia es necesario contar con una herramienta de análisis, que permita identificar los factores internos, externos de la empresa e interactuar entre ellas para aprovechar los puntos fuertes de la empresa y reducir los obstáculos del entorno.

“La matriz de FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas”  
(Gallardo J. , 2012, pág. 183)

La estrategia FO (Maxi-Maxi): La empresa tiene como propósito utilizar sus recursos, capacidades, fortalezas internas para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado a la hora de ofertar los bienes y servicios. La estrategia FA (Maxi-Mini): En esta estrategia se establecen medidas correctivas a fin de minimizar el impacto directo de las amenazas, utilizando los recursos sobresalientes de la empresa. La estrategia DA (Mini-Mini): Esta estrategia se utiliza cuando la compañía tiene muchas debilidades y cuando la empresa este en una situación amenazante. El objetivo de esta estrategia es disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas a través de las estrategias planificadas. La estrategia DO (Mini-Maxi): El propósito principal de esta estrategia es beneficiar de las oportunidades y minimizar las debilidades. Las organizaciones deberán invertir en recursos lo cual favorecerá a mejorar los factores críticos y aprovechar las oportunidades externas.

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL.

**Análisis situacional:** “Un proceso que los responsables de la planeación utilizan, dentro de las restricciones de tiempo y recursos, para reunir, interpretar y resumir toda la información importante para una planeación” (Snell, 2009, pág. 132).

**Calidad:** “Es el cumplimiento de los requisitos del cliente, interno y externo.” (Luna, 2008, pág. 268).

**Cultura organizacional:** “Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 263).

**Diagnóstico organizacional:** “Es el levantamiento de datos sobre una organización para definir e interpretar cuales son los problemas y fragilidades de la organización para que puedan ser remediados y solucionados” (Chiavenato, 2006, pág. 320).

**Debilidades:** “Se denomina debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos”. (Benavides, 2004, pág. 70).

**Estrategia:** “Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”. (Munch L. , 2009, pág. 96)

**Eficiencia:** “Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos con menor costo”. (Luna, 2008, pág. 55).

**Eficiencia:** “Se refiere a hacerlas cosas bien. Es lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo”. (Munch L. , 2009, pág. 26).

**Equidad:** “Es la combinación de la generosidad con la justicia”. (Ramírez, 2009, pág. 250)

**Entorno competitivo:** “El entorno inmediato que rodea a la compañía; incluye a los proveedores, a los consumidores, a los rivales y a sus similares”. (Snell, 2009, pág. 52)

**Jerarquía:** “Se forma por la serie de jefes que ejercen autoridad, que van desde la autoridad superior hasta el jefe menor categoría”. (Ramírez, 2009, pág. 250)

**Innovación:** “Es el uso de nuevas ideas”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 164)

**Maniobra estratégica:** “El esfuerzo consiente de una organización para modificar los límites de su ambiente de trabajo”. (Snell, 2009, pág. 73)

**Misión:** “Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía”. (Díez, García, Martín, & Periañez, 2001, pág. 244).

**Objetivos estratégicos:** “Son objetivos globales y amplios de la organización, planificados a largo plazo”. (Chiavenato, 2006, pág. 151).

**Planeación:** “La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. (Munch L. , 2009, pág. 73)

**Stakeholders:** “Firmas, asociaciones, personas o clientes beneficiarios o destinatarios de lo que hace o suministra un proveedor, o que son partes interesadas en sus procesos” (Ramírez, 2009, pág. 250)

**Valores:** “Creencias relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 164).

**Visión:** “La visión establece lo que quiere ser en el futuro la corporación, qué posición en la sociedad desea ocupar”. (Díez, García, Martín, & Periañez, 2001, pág. 247).

## 2.5. **HIPÓTESIS.**

### 2.5.1 **Hipótesis general.**

Si se dispone de un Plan Estratégico se mejoraría la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## 2.6 **VARIABLES.**

### 2.6.1 **Variable independiente.**

- ✓ Diseño de un Plan Estratégico.

### 2.6.2 **Variable Dependiente.**

- ✓ Mejoramiento en la Gestión.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO.**

#### **3.1. MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En la tesis se utilizó una investigación científica porque se aplicó diferentes tipos de investigación, técnicas, instrumentos para determinar variable cuantitativa y cualitativa, para su análisis y elaboración.

#### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

##### **3.2.1. Investigación cuantitativa.**

La investigación cuantitativa ayudó a recopilar, procesar e indagar la información primaria de cada departamento, tales como: Área de dirección, finanzas, créditos, atención al cliente y cajas, por ende permitió conocer la situación económica actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.

##### **3.2.2. Investigación cualitativa.**

La investigación cualitativa ayudó a identificar y cuantificar datos estadísticos del comportamiento social, económico de la entidad financiera y del mercado. La misma que permitió conocer las características negativas y positivas de la cooperativa, lo que, contribuyó positivamente en el desarrollo del Plan Estratégico.

#### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para realizar una investigación más certera se aplicó los diferentes métodos de investigación, a continuación se presentan los métodos que se utilizó en la presente investigación.

#### 3.3.1. **Método inductivo.**

El método inductivo inicio con la observación, ya que se utilizó como un proceso de conocimiento del comportamiento de cada departamento y sacar conclusiones generales de la entidad financiera. Además, se analizó las entrevistas, encuestas, lo cual, permitió conocer el desempeño laboral y la gestión de cooperativa.

#### 3.3.2. **Método deductivo.**

El método deductivo permitió establecer un esquema general a seguir en la investigación, la misma que ayudó a obtener los datos precisos para la elaboración del plan estratégico de la COAC Banco Proindio Americano Ltda.

#### 3.3.3. **Método analítico.**

El método analítico permitió analizar los factores internos y externos con el fin de identificar los obstáculos que impide al desarrollo de las operaciones de la COAC y trazar planes de acciones que permita un crecimiento adecuado según la industria.

### 3.4 **TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las técnicas que se utilizaron para desarrollar la investigación son los siguientes: encuestas, entrevistas y revisión.

#### 3.4.1. **Encuesta.**

La encuesta permitió recolectar opiniones de los socios sobre: La atención al cliente, imagen corporativa e infraestructura. Los socios encuestados fueron seleccionados al azar según el orden de llegada a la organización, para lo cual, fue necesario estructurar una encuesta sencilla y fácil de interpretar.

#### 3.4.2. **Entrevista.**

La entrevista ayudó a conocer criterios de los administradores sobre el desempeño laboral de los empleados, la competencia y el liderazgo. Lo que contribuyó en la identificación de las características de la entidad financiera y contar con una información relevante para el diseño del plan.

#### 3.5. **INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Instrumentos que se utilizaron para esta investigación son: fichas, documentos electrónicos y cuestionario.

##### 3.5.1. **Fichas.**

Las fichas se usaron para registrar los apuntes y resumir los datos de las fuentes bibliográficas o no bibliográficas. La ficha se utilizó como un instrumento para realizar el trabajo de investigación, ya que permitió registrar datos de las obras, definiciones, opiniones, resúmenes, síntesis, entre otros.

##### 3.5.2. **Documentos electrónicos.**

Los documentos electrónicos me ayudaron en el soporte material para la elaboración del Plan Estratégica y en la lectura e interpretación de los datos a mayor velocidad.

##### 3.5.3. **Cuestionarios.**

El cuestionario permitió formular una serie de preguntas. Uno de los objetivos del cuestionario fue recabar la información ineludible de los encuestados. Una vez realizada las encuestas se procedió a realizar un análisis estadístico de las respuestas o datos recopilados.

### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.6.1. Población.

Para identificar la población de la investigación se ha tomado en cuenta la totalidad de los socios actuales: Cabe cita que el conjunto de socios está conformado por el personal administrativo, empleados y socios. El universo es de 675 socios vigentes que realizan alguna transacción en la cooperativa.

#### 3.6.2. Muestra.

En la determinación del tamaño de la muestra se consideró la totalidad de los socios vigentes de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Ltda. (675 socios), porque cada uno de ellos forman parte de la institución financiera.

En el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula planteado por Canavos (1998), con el 5% de margen de error y con un margen de confianza del 2. A continuación se muestra la fórmula que se utilizó en el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * (P * Q)}{(N - 1)\left(\frac{e}{K}\right)^2 + P * Q}$$

**N**= Universo de estudio.

**P**= Probabilidad de ocurrencia de un evento.

**Q**= Probabilidad de no ocurrencia de un evento.

**e**= Margen de error.

**n**= Muestra.



El tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{675 * (0.50 * 0.50)}{(675 - 1)(\frac{0.05}{2})^2 + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{168,75}{0,67125}$$

$$n = 251$$

Según el cálculo se ha definido que el tamaño de la muestra es de 251 socios: El resultado obtenido representa el treinta y siete (37) por ciento de la totalidad de los socios vigentes. Las encuestas se realizaron al azar de acuerdo al número de socios que acudan diariamente a efectuar sus transacciones en la cooperativa.

### 3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### **Parámetros en el estudio de mercado.**

Para la investigación de mercado se realizó dos tipos de encuestas: Encuesta para el cliente interno (personal de la COAC) con el propósito de conocer el grado de motivación e identificación de los empleados con la filosofía de la organización y se realizó encuestas para el cliente externo, la cual permitió determinar la satisfacción en la atención al cliente y a la competencia directa.

## Encuesta para los socios externos.

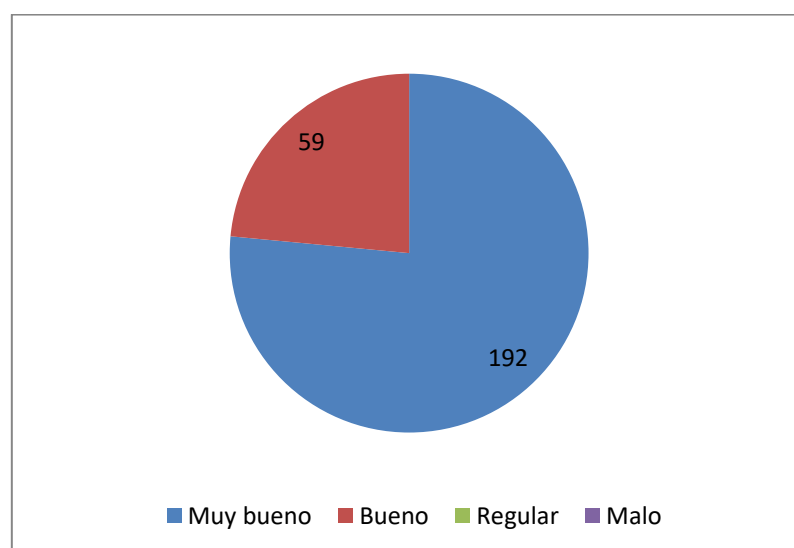
### 1.- ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.?

Cuadro 4.

#### *Atención al cliente.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno.	196	76
Bueno.	59	24
Regular.	0	0
Malo.	0	0
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 2: Atención al cliente.**

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Con la encuesta realizada se ha obtenido que el 76% de los encuestados consideran que la atención al cliente es muy buena y el 24% de los socios piensas que es bueno. Por lo que se ha concluido que el personal brinda servicios al cliente según la lengua nativa (idioma) del cliente y por ende el personal se identifica con la filosofía empresarial.

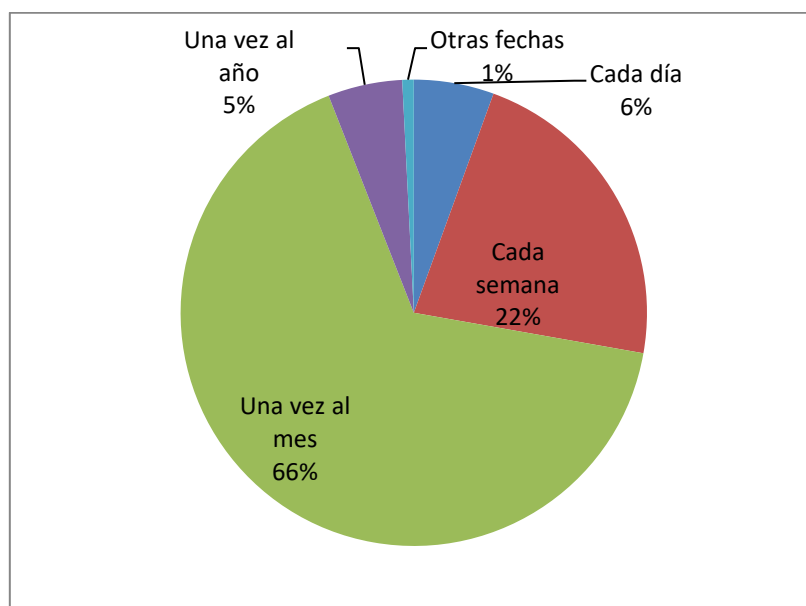
## 2 ¿Usted cada que tiempo frecuenta a la cooperativa?

Cuadro 5.

### *Tiempo de concurrencia.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada día	14	6
Cada semana	56	22
Una vez al mes	167	67
Una vez al año	13	5
Otras fechas	2	1
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 3:** Tiempo de concurrencia.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

El resultado obtenido con la tabulación de los datos de la encuesta realizada a los socios, se logró conocer que los socios frecuentan a la cooperativa de la siguiente manera: El 66% visitan una vez al mes, 22% cada semana, 6% cada día, 5% una vez al año y el 1% en otras fechas.

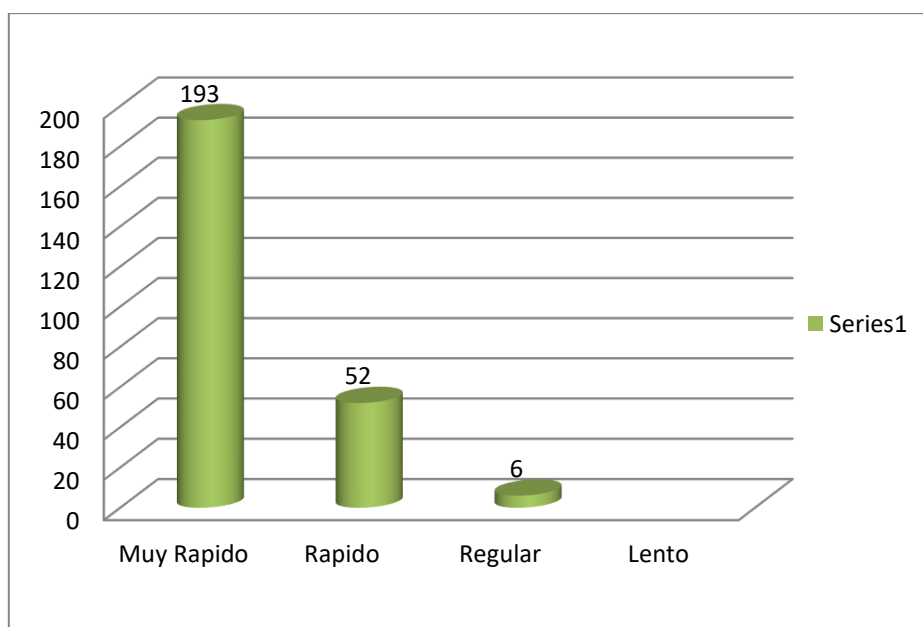
**3.- ¿Usted cómo califica la agilidad en los trámites (en la apertura de cuenta, préstamo, entre otros)?.**

Cuadro 6.

***Agilidad en los trámites.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido.	193	77
Rápido.	52	21
Regular.	6	2
Lento.	0	0
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 4:** Agilidad en los trámites.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Los resultados muestran que los socios consideran que la agilidad en los trámites es muy rápida en un 77%, rápido en un 21%, regular es de 2% y lento el 0%. Se finiquitó que los empleados de la organización agilitan los trámites, al mismo tiempo se puede decir que imponen mínimos requisitos para que los socios puedan acceder a diferentes servicios y productos financieros con mayor facilidad.

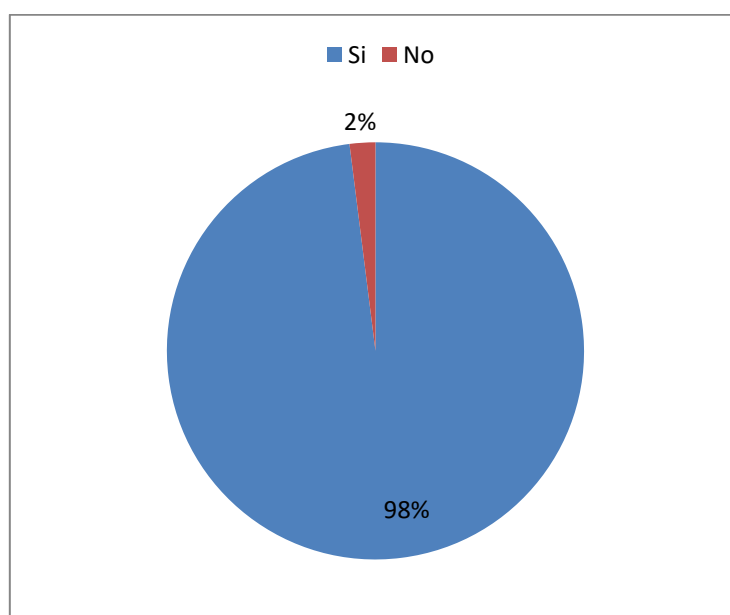
#### 4.- ¿Ud. está satisfecho con los servicios que brinda la cooperativa?.

Cuadro 7.

##### *Satisfacción de los servicios.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	247	98
No	4	2
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 5:** Satisfacción con los servicios.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Después de haber recopilado y tabulado los datos de la encuesta ejecutada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., se obtuvo que el 98% de los socios están satisfechos y el 2% de los encuestados están insatisfechos. La mayoría de los socios encuestados están satisfechos por los servicios prestados porque el personal de la institución financiera es ágil y la atención es en la lengua nativa de cada socio.

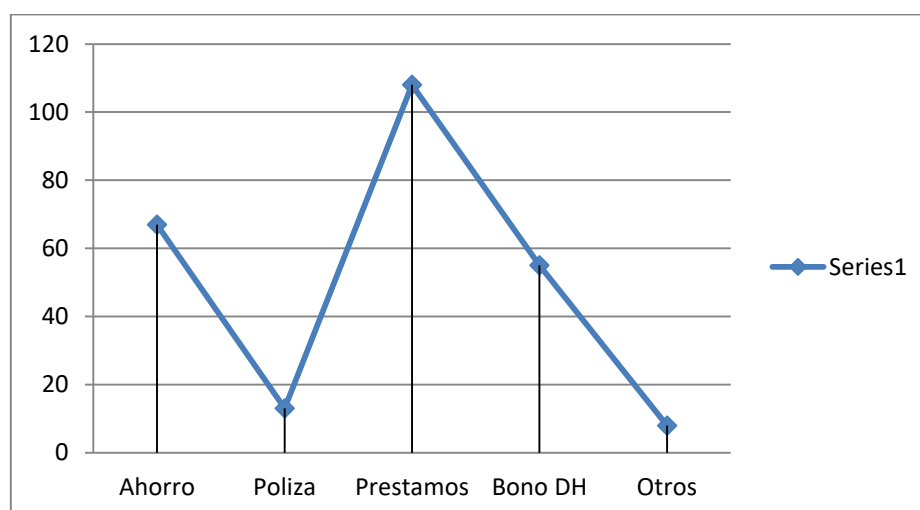
## 5.- ¿A qué tipo de servicios accede usted en la cooperativa?.

Cuadro 8.

### *Tipos de servicios.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro	67	27
Póliza	13	5
Prestamos	108	43
Bono DH	55	22
Otros	8	3
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 6:** Tipos de servicios.

Fuente: Resultado de la encuesta a los socios de la COAC, 2014.

Recopilada y tabulada los datos de la encuesta se puede observar que el 43% acceden a los préstamos, el 27% a ahorros, el 22% al Bono de Desarrollo Humano y el 5% a los servicios de póliza. Los socios relevantes de la COAC acceden a los servicios de préstamo, porque la agilidad en los trámites es rápida en comparación a las otras instituciones financieras.

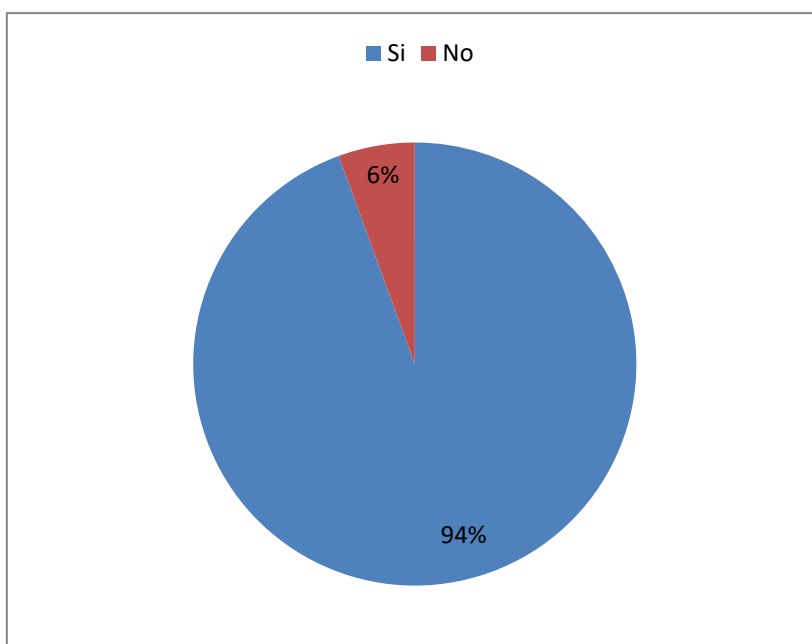
## 6.- ¿En los préstamos usted está de acuerdo con los requisitos?

Cuadro 9.

### *Requisitos para acceder al crédito.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	237	94
No	14	6
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 7:** Requisitos para acceder al crédito.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Después de recopilar y tabular los datos de la encuesta realizada a los socios, se logró obtener el siguiente resultado: El 94% de los socios están de acuerdo con los requisitos que pide la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., y el 6% de los socios no están de acuerdo.

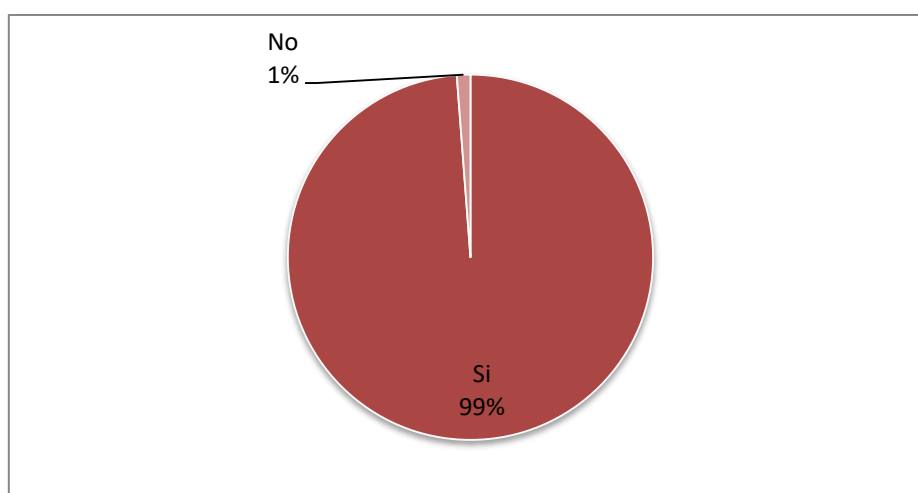
**7.- En los préstamos. ¿Está de acuerdo con el porcentaje de tasa de interés que cobra en los diferentes préstamos la cooperativa?.**

Cuadro10.

***Tasa de interés.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	248	99
No	3	1
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 8:** Tasa de interés.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Con la formulación de la pregunta para conocer el grado de aceptación de la tasa de interés ha logrado obtener el siguiente resultado: El 99% de los encuestados están de acuerdo con la tasa de interés, mientras que tres personas no están de acuerdo. Los socios están de acuerdo con las tasas de interés impuestas en los diferentes servicios y productos financieros, ya que haciendo una comparación con otras cooperativas de ahorro y crédito no tiene variación alguna.



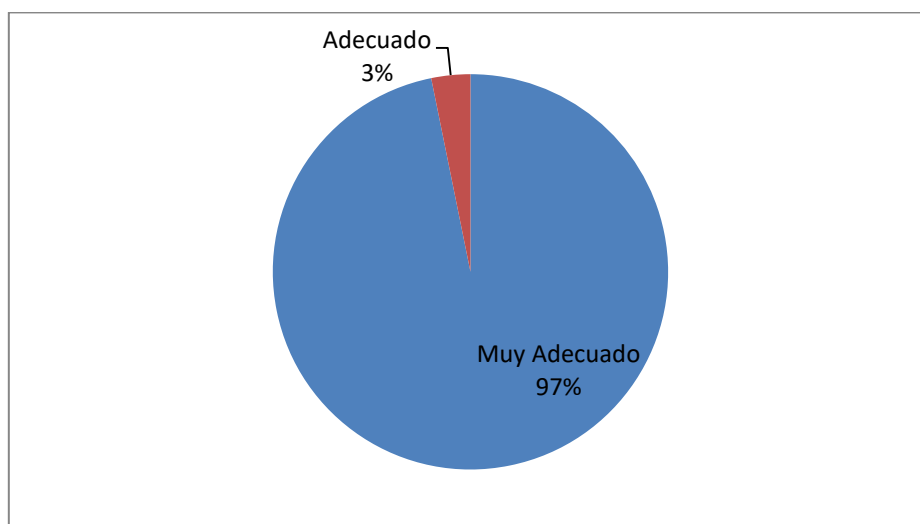
## 8.- ¿Usted qué opina acerca del diseño de la infraestructura de la cooperativa?.

Cuadro 11.

### *Infraestructura.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	243	97
Adecuado	8	3
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 9:** Satisfacción con la infraestructura.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Con la encuesta expuesta para conocer la opinión de los encuestados sobre la infraestructura de COAC Banco Proindio Americano Ltda., se logró determinar los siguientes datos: El 97% piensa que es adecuada y el 3% de los socios manifiestan que es muy buena.

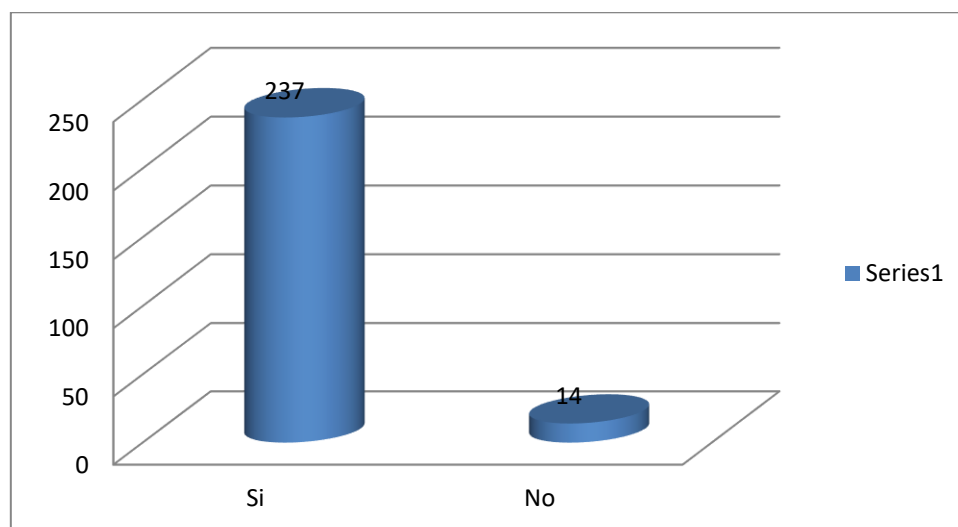
**9.- ¿Usted aparte de ser socio de la COAC Banco Proindio Americano Ltda., es socio de otra institución financiera?.**

Cuadro 12.

*Socios que tienen cuenta en otra cooperativa.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	237	94
No	14	6
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 10:** Socios que tienen cuenta de ahorro en otra cooperativa.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Después de recopilar y tabular los datos se logró conocer que 237 personas son socios de otra institución financiera y 14 socios no tienen cuenta en otra cooperativa. Cabe mencionar que durante estos cuatro años la COAC tiene una aceptación favorable en el mercado. Por ellos, los socios que tienen apertura en otra institución financiera han optado formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.

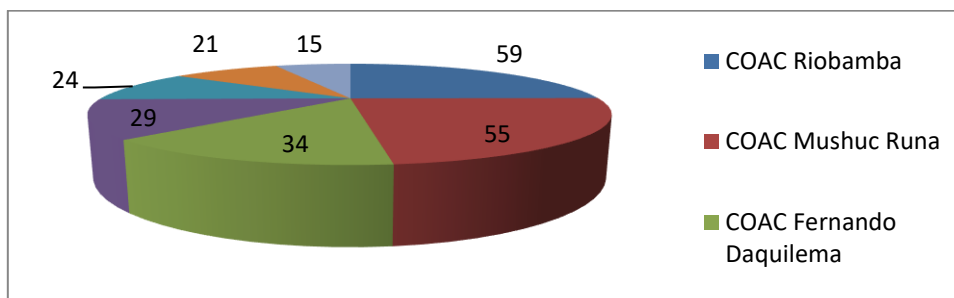
**10.- Señale. ¿Cuál es la institución financiera donde Ud. es socio?**

Cuadro 13.

***Institución financiera donde asisten los socios.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
COAC Riobamba Ltda.	59	25
COAC Mushuc Runa Ltda.	55	23
COAC Fernando Daquilema Ltda.	34	14
COAC Acción Rural Ltda.	29	12
COAC Chibuleo Ltda.	24	11
COAC Cámara de Comercio Guamote Ltda.	21	9
COAC Minga Ltda.	15	6
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 11:** Tipo de institución financiera a donde asisten los socios.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Con la encuesta efectuada a los socios para conocer a que institución financiera acuden para acceder a los diferentes servicios se obtuvo los siguientes resultados: El 25% acuden a la COAC Riobamba Ltda., el 23% asisten a la COAC Mushuc Runa Ltda., 14% frecuentan a la COAC Fernando Daquilema Ltda., 12% van a la COAC Acción Rural Ltda., 11% frecuentan a la COAC Chibuleo Ltda., 9% acuden a la COAC Cámara de Comercio Guamote Ltda., y el 6% acuden a la COAC Minga Ltda.

## Encuesta para los clientes internos (empleados).

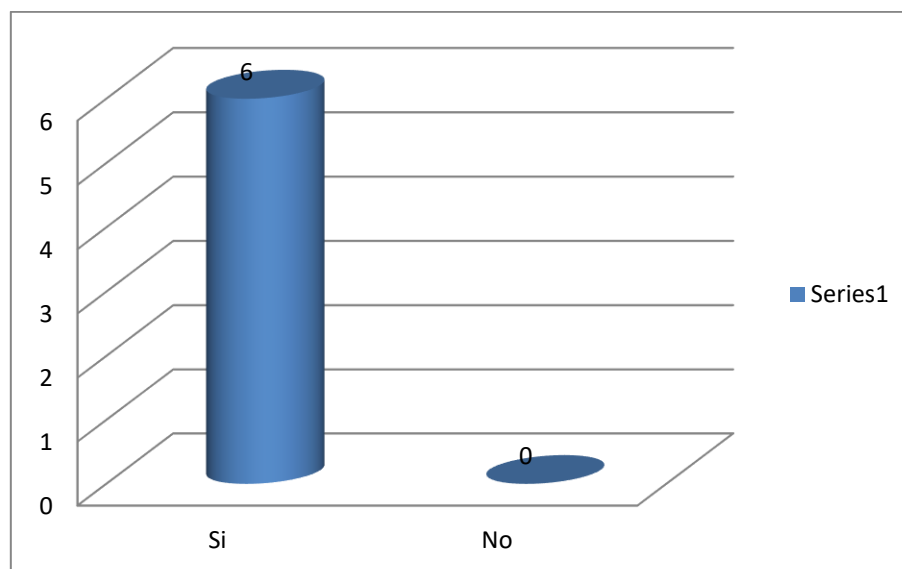
### 1.- ¿Usted se identifica con la misión, visión, valores corporativos de la cooperativa?

Cuadro 14.

#### *Identificación con la misión, visión y valores corporativos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si.	6	100
No.	0	0
<b>Total.</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 12:** Identificación con la misión, visión y valores corporativos.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Con la tabulación de los datos se puede decir que la totalidad de los empleados tienen conocimientos de la misión, visión y valores corporativos por lo que se puede indicar que el personal de la institución financiera se identifica con la misma para trabajar en equipo con el propósito de alcanzar la visión propuesta con mayor eficacia en un tiempo determinado.

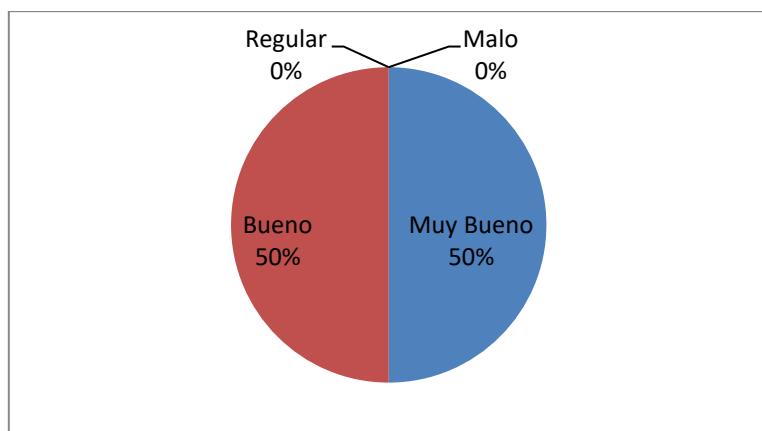
## 2.- ¿Usted como empleado de la cooperativa qué opina acerca del ambiente laboral?.

Cuadro 15.

### *Ambiente laboral.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno.	3	50
Bueno.	3	50
Regular.	0	0
Malo.	0	0
<b>Total.</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 13:** Ambiente laboral

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los socios de la COAC, 2014.

Después de realizar la encuesta a los empleados de la COAC Banco Proindio Americano Ltda., y con la tabulación se pudo obtener los siguientes datos: el ambiente laboral tienen una representación del 50% muy bueno y 50% es bueno. Con el resultado se puede señalar que en la organización hay un ambiente laboral propicio para que desarrolle sus oficios diarios.

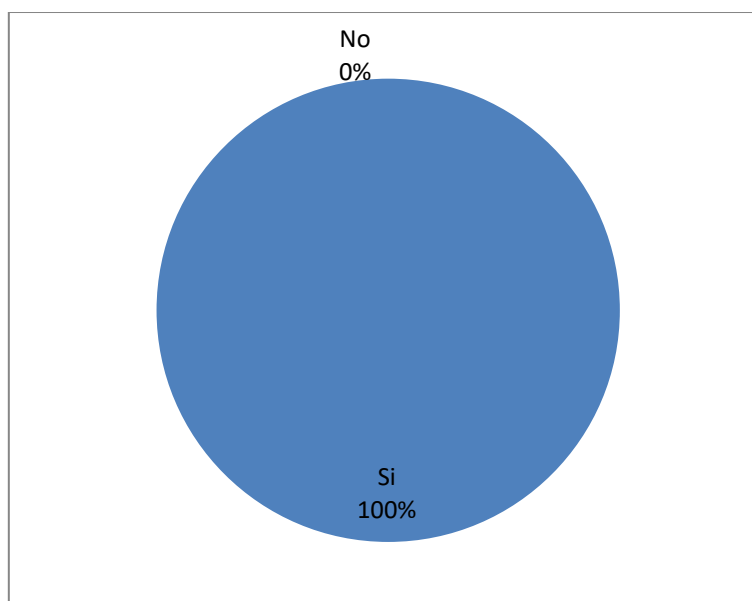
### 3.- ¿En la cooperativa fomentan el trabajo en equipo?.

Cuadro 16.

#### *Trabajo en equipo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si.	6	100
No.	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 14:** Trabajo en equipo.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Recolectada y tabulada los datos de la encuesta realizada a los empleados de la COAC se obtuvo el 100% de los socios realizan trabajos en equipo. Se puede citar que los empleados trabajan en conjunto en el desarrollo de sus actividades para tener mayor eficacia en el desempeño de las actividades.

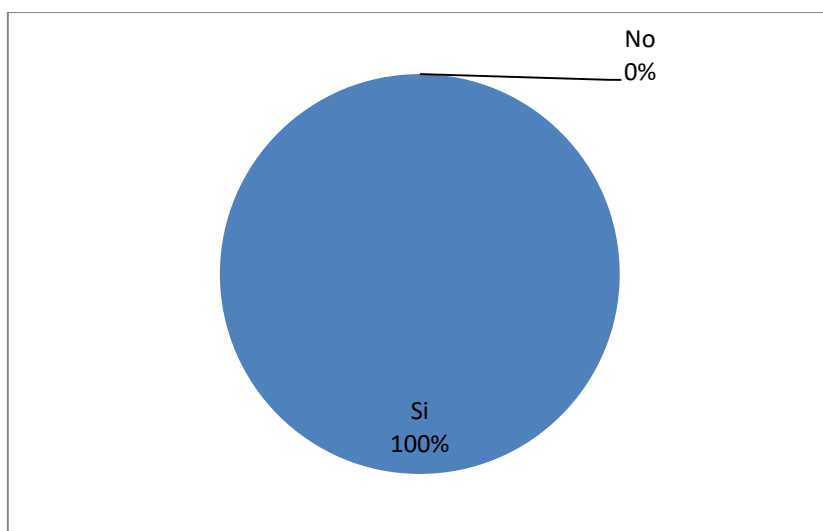
#### 4.- ¿Se siente conforme con los horarios de trabajo?.

Cuadro 17.

##### *Horario de trabajo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 15:** Horarios de trabajo.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Después de recopilar y tabular la información de la encuesta se obtuvo que el 100% de los empleados están conforme con el horario establecido, por ende, cumple con las funciones encomendadas. Los empleados que laboran en la entidad financiera acogen favorablemente los horarios del trabajo, porque trabajan las horas establecidas según la Ley.

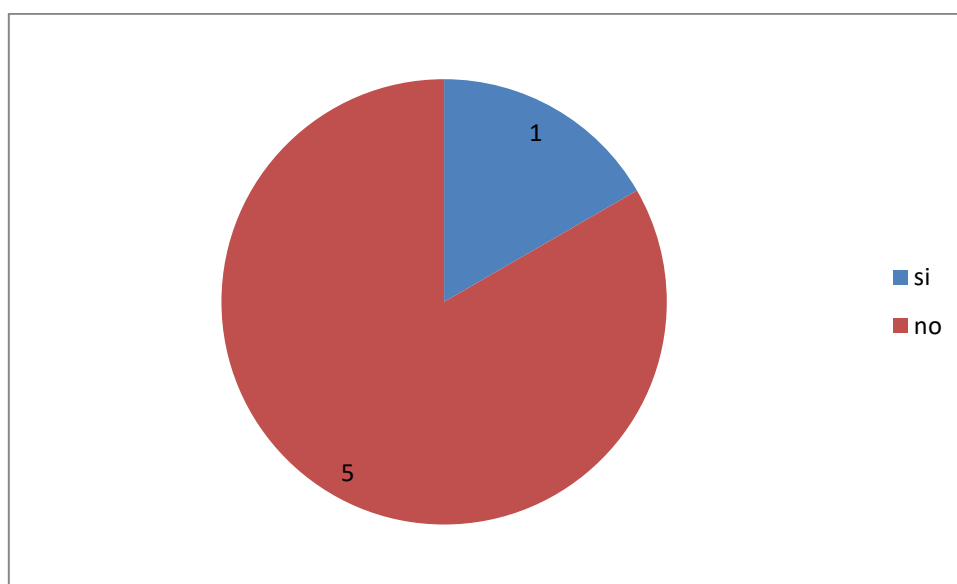
**5.- ¿En su puesto o área de trabajo tiene incorporado algún manual de procedimiento?.**

Cuadro 18.

***Manual de procedimiento.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17
No	5	87
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 16:** Existencia de un manual de procedimiento.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Después de recopilar y tabular la información de la encuesta se obtuvo la siguiente información: El 87% de los empleados no cuentan con un manual de procedimiento que ayude a guiar en la ejecución de las actividades y 17% si cuenta con el manual de procedimientos, para cumplir con las funciones dentro de la unidad administrativa de la cooperativa.



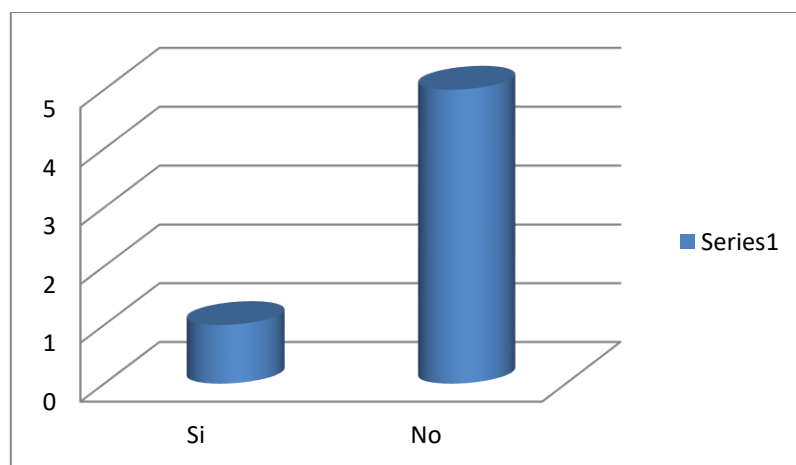
## 6.- ¿Usted recibe capacitaciones?.

Cuadro 19.

### *Capacitación del personal.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	83
Si	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 17:** Capacitación.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Una vez tabulada la información de la encuesta se obtuvo la siguiente información: El 83% de los empleados no ha recibido ninguna capacitación de las funciones que debe realizar en el área donde desempeña sus actividades y mientras que el 17% de los empleados si ha recibido una capacitación. Cabe mencionar que la COAC tiene una debilidad interna, porque el 83% de los empleados no están capacitados para desempeñar en sus funciones.

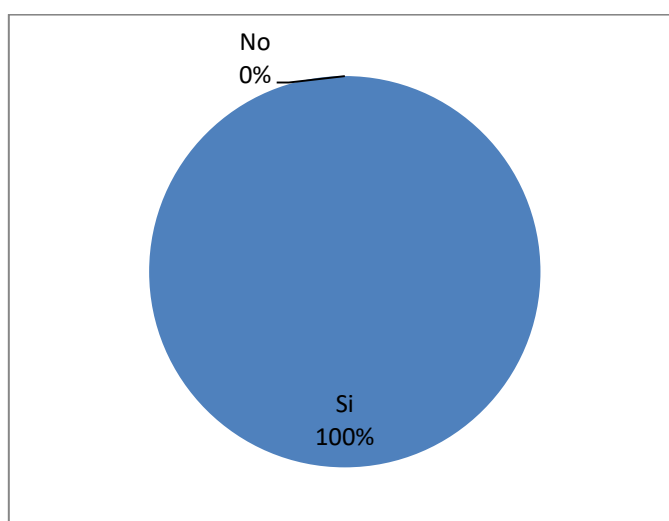
**7.- ¿Usted como empleado(a) se siente motivado(a) en su cargo?.**

Cuadro 20.

***Motivación del personal.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 18:** Motivación.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Con la tabulación de los datos se determinó que el ciento por ciento (100%) de los empleados están motivados. Se puede indicar que la COAC tiene una fortaleza porque el personal de la institución financiera se siente motivado para ejecutar las actividades.

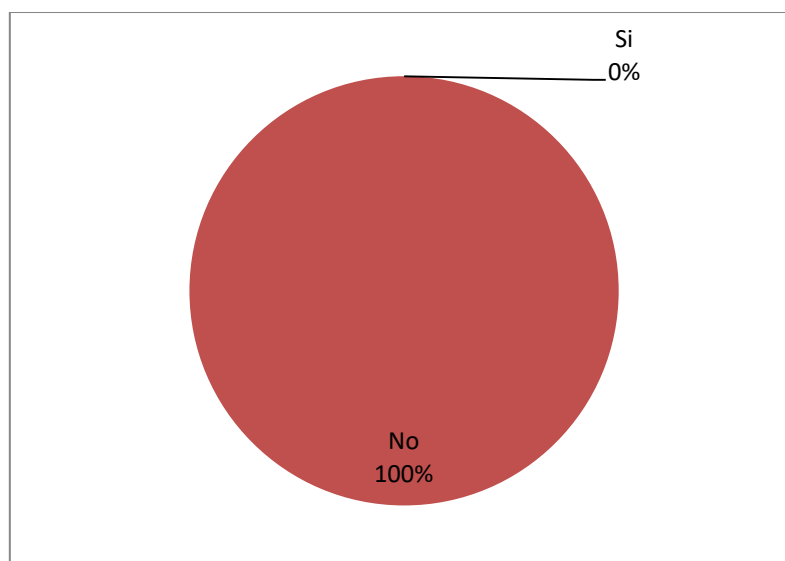
## 8.- Realizan incentivos al personal.

Cuadro 21.

### *Incentivos al personal.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	67
No	6	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 19:** Incentivos.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Después de realizar la encuesta y con la tabulación se pudo obtener los siguientes datos: el 100% de los empleados no han obtenidos incentivos. El cien por ciento de los empleados de la organización no ha recibido ningún incentivo porque la COAC no tiene políticas de incentivos.

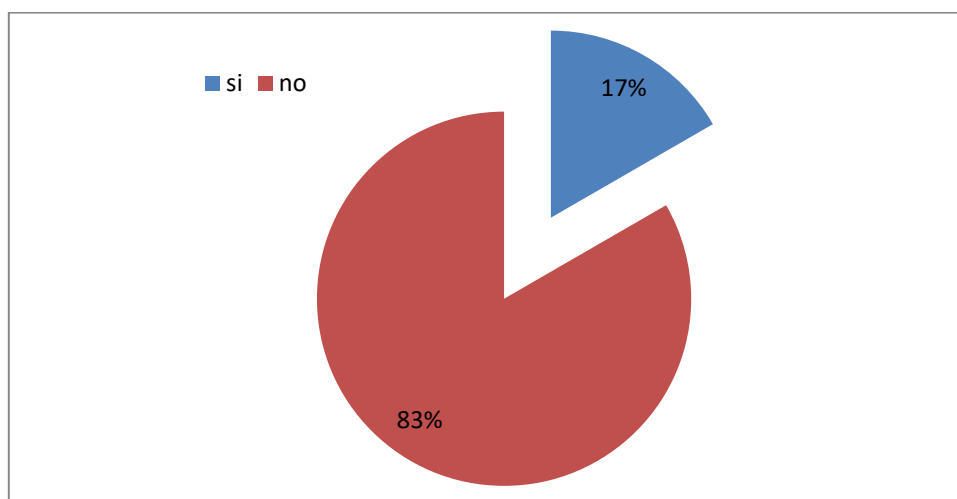
**9.- ¿Cómo incide la Planeación Estratégica en la gestión estratégica o administrativa en la institución financiera?.**

Cuadro 22.

***Actividades diarias.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17
Si	5	83
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 20:** Actividades diarias.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Según la información obtenida con la encuesta realizada: se puede determinar que el 17% del personal piensan que al implementar la planificación estratégica no mejorará la gestión estratégica y 83% de los empleados opinan que si mejorará la gestión administrativa en la cooperativa.

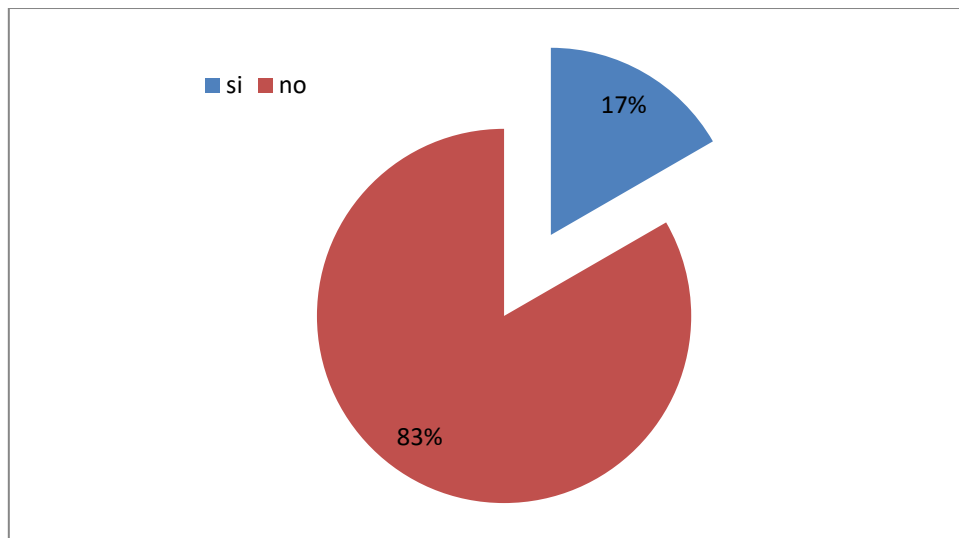
**10.- ¿En su área cuentas con algún indicador de gestión?.**

Cuadro 23.

***Indicador de gestión.***

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17
No	5	100
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Nota:** Fuente: Encuesta a los socios de la COAC, 2014.



**Gráfico 21:** indicadores de gestión.

Fuente: Resultado de la encuesta formulada a los empleados de la COAC, 2014.

Después de analizar la información obtenida en la encuesta: se determinó que el 17% del personal ha utilizado los indicadores de gestión para medir los resultados, mientras que el 83% nunca hecho uso de ningún indicador para dar un seguimiento a las actividades cotidianas. Por lo tanto, he deducido que la entidad financiera no tiene implementado ningún índice, para medir el grado de cumplimiento de las metas e identificar cuáles son los obstáculos o fortaleza que contribuyo en el cumplimiento del objetivo.

## **Entrevista al gerente de la COAC.**

Se efectuó la entrevista al gerente para recopilar la información complementaria que permita conocer e interpretar la gestión administrativa que viene efectuando la administración.

### **1. ¿Cuál es el alcance geográfico de la COAC?.**

La COAC tiene un alcance geográfico en la ciudad de Riobamba y Guamote porque en estas dos ciudades se encuentra la oficina matriz y agencia.

### **2. ¿Qué servicios oferta la cooperativa? y a ¿Que tasa de interés?**

La cooperativa por el momento solo realiza micro créditos con una tasa de interés del 17% a cuatro meses por ser más rentable financieramente y por la recuperación inmediata del capital, los servicios de pago del bono. A si también inversiones a plazo fijo con tasas que varían del 7% al 12% dependiendo del monto y el tiempo.

### **3. ¿Ud. Como administrador de la Cooperativa fomenta el trabajo en equipo?**

El personal y los administrativos en estos años hemos venido trabajando en conjunto. Al mismo tiempo fomentando el trabajo en equipo porque así brindamos un servicio según la exigencia de los socios.

### **4. ¿Ud. Cómo califica la eficiencia del talento humano?.**

Las personas que laboran en el nivel operativo de la institución financiera tienen un nivel de formación del bachillerato. Por ello, el desempeño de los empleados tiene un promedio de 75 a 80% de eficiencia en sus operaciones.

### **5. ¿La institución financiera tiene liquidez para realizar sus operaciones?.**

Uno de las dificultades que tenemos en la cooperativa es la liquidez: La institución financiera tiene un nivel de liquidez efectiva bajo, lo que dificulta a la hora de cubrir los retiros de montos que superen los mil dólares en adelante.

### **6. ¿La COAC tiene política de incentivo en el ahorro?**

La entidad financiera hasta el momento no tiene incorporado ninguna política de incentivo para captar ahorros de los socios.

7. **¿La institución financiera cuenta con capital propio o es financiado?.**

No se ha realizado financiación en ninguna institución financiera, por lo que viene trabajando con el capital propio (las aportaciones de los socios). Se podría decir, que la institución financiera en estos años, se ha concentrado en captar recursos financieros a corto y a largo plazo.

8. **¿La cooperativa en caso de necesitar un crédito, cuenta con algún organismo o ONG's para realizar el apalancamiento financiero?.**

En el último mes del año 2013 se procedió a solicitar un crédito a la fundación FODEMPI. Los requisitos que la organización solicita para otorgar el crédito son muy exigentes, por ello, hasta la fecha no hemos podido acceder al crédito.

9. **Comente, ¿el grado de crecimiento de los socios en el último año fue?.**

La mayoría de los socios que abren la cuenta de ahorros es para solicitar créditos y la cooperativa no dispone de una fuerte liquidez para otorgar créditos a nuevos socios. Por ello, se podría decir que el aumento de los socios se ha mantenido.

10. **¿Qué mecanismo utiliza la cooperativa para controlar la gestión administrativa?.**

En mecanismo que se utiliza para controlar la gestión administrativa es el software Sof Temp, que permite registrar todas las operaciones y emite los reportes diarios de las actividades realizadas en las diferentes áreas. El software aplicado ayuda a conocer los avances ejecutadas de las diferentes actividades, por ende nos permite determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PROPUESTA: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2014-2019.**

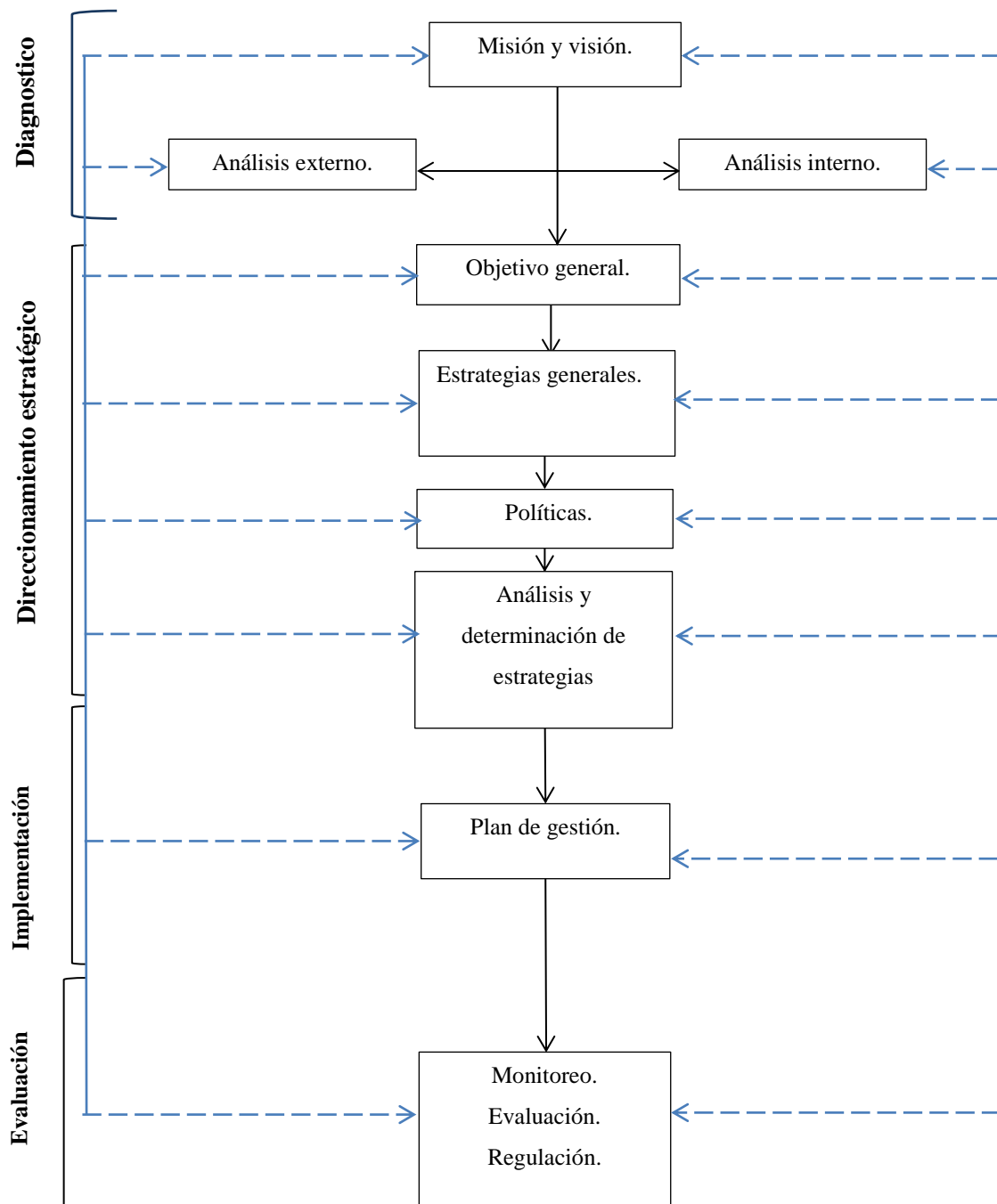
#### **4.1. GENERALIDADES.**

Una organización cada día enfrenta con nuevos retos empresariales, políticos, socioeconómicos y al mismo tiempo tiene que contrarrestar a su competencia, con el soporte de herramientas que ayude a definir el escenario más adecuado para prevalecer en un mercado competitivo. Definir un Plan Estratégico es muy necesario para lograr los objetivos y metas planteadas, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., nace con una visión de apoyo a la población, a través, de la prestación de servicios financieros; para cumplir con su objetivo necesita una herramienta de apoyo en la toma de decisiones que permita a direccionar sus operaciones financieras adoptando las mejores alternativas de solución, para alcanzar los objetivos internos y externos de la organización en el tiempo determinado.

El Plan Estratégico permitirá analizar los factores internos y externos del sector financiero y determinar las estrategias que ayuden en el crecimiento económico de la cooperativa. Para ello, es necesario identificar productos y servicios financieros que contribuya a obtener el valor adicional en el mercado para lograr un crecimiento sostenido y contribuir con la responsabilidad social con los socios, clientes internos y externos de la organización. Es fundamental impulsar el desarrollo socioeconómico de los habitantes del sector que dedican a realizar actividades en el sector productivo, microempresa, comercial, agrícola y ganadera.



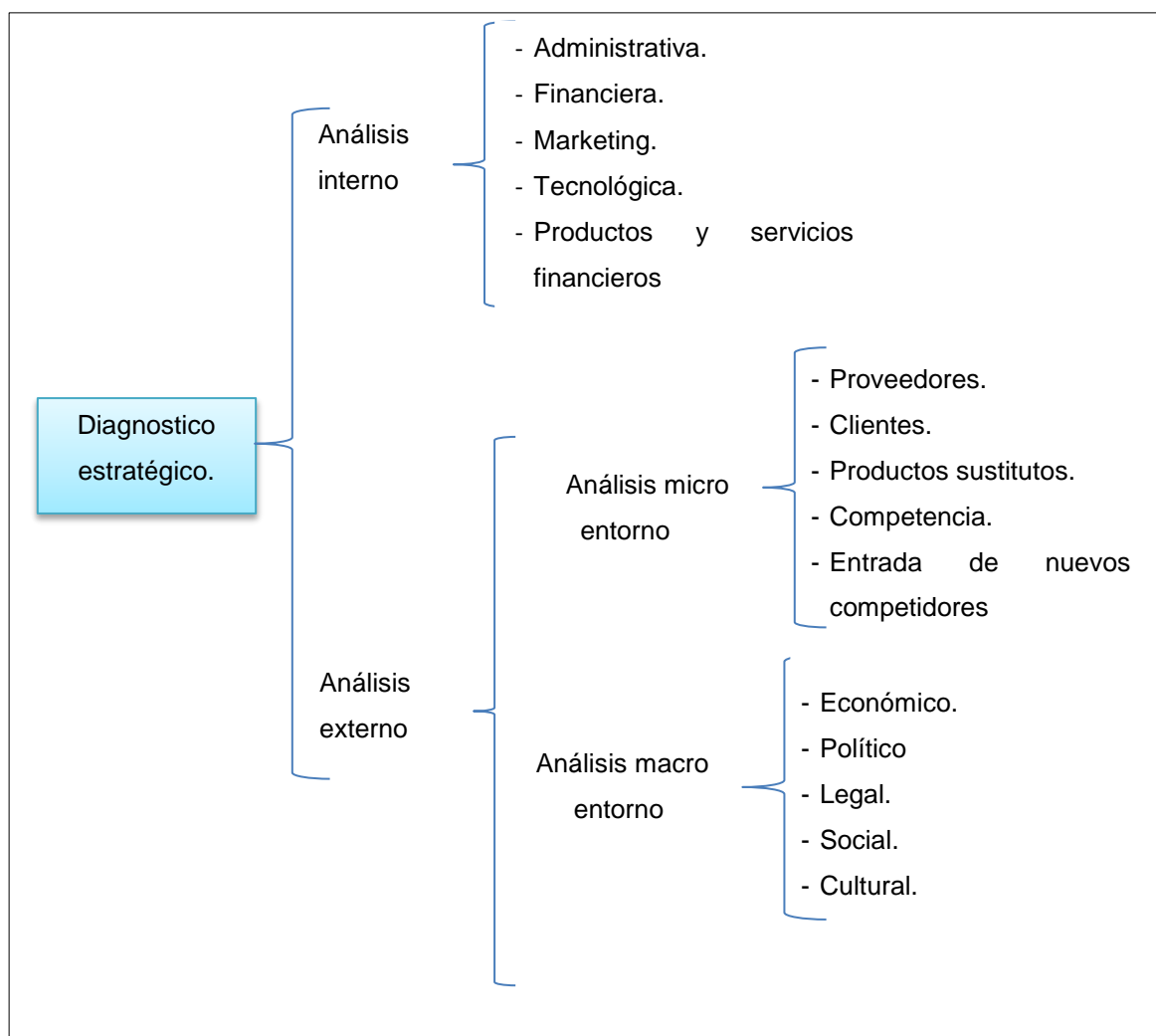


**Figura 22:** Modelo de desarrollo e implementación de estrategias gerenciales.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

Se realizó el primer paso del Plan Estratégico, que es el diagnostico estratégico para conocer el entorno del mercado financiero y de las característica de la entidad financiera. En el presente diagnostico se tomó en cuenta las factores externos tales como: La política, legal, económica, tecnológica, social y cultural. También, se efectuó el análisis micro específico y el análisis interno de la organización para identificar: Las fortalezas, oportunidades, debilidad y las amenazas de la cooperativa.



**Gráfico 23:** Esquema del diagnóstico estratégico.

Fuente: Elaboración propia, 2014

El diagnóstico estratégico ayudó a obtener información necesaria de la situación actual de la cooperativa, para luego definir los objetivos generales, objetivos específicos, metas, políticas, valores, estrategias y planes de acción, que permita llevar a cabo la misión y visión. Es decir, el Plan Estratégico es una herramienta de gestión que permite tomar alternativas necesarias a fin de convertir a la organización en una institución financiera líder en el sector cooperativo con la oferta de servicios de calidad. Una buena recopilación de información y un análisis certero ayudó a reconocer las diferentes oportunidades, amenazas existentes en el entorno, lo cual, contribuyó en la implementación de las diferentes estrategias para que la empresa tenga un desempeño eficiente en el logro de los objetivos.

### **Análisis de los implicados o stakeholders de la COAC.**

Cuadro 24.

#### ***Matriz de implicados de la COAC Banco Proindio Americano Ltda.***

<b>Implicados.</b>	<b>Criterios.</b>
Socios fundadores.	Certificados de aportación
Gobierno	Apoyo a los programas de la COAC. Cambios en las leyes.
IESS	Salario o sueldo básico.
MRL	Condiciones de trabajo.
SEPS	Cumplimiento de las Leyes y control de las actividades u operaciones financieras
Proveedores	Rapidez de pago y al contado. Consciencia de las compras.
Clientes o socios	Perspectiva de productos y servicios. Valor otorgado por el precio pagado.
Competencia (COAC).	Tasa de crecimiento. Innovación de productos.
Comunidades aledañas.	# Personas con empleo.

**Nota:** Fuente: Implicados de la COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Son personas que están relacionadas directa o indirectamente con la COAC Banco Proindio Americano Ltda. El administrador de la entidad financiera debe buscar la satisfacción de

todas las personas que se relacionan con la cooperativa y por ende buscar el bien común de los implicados garantizando una posición del dialogo para asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial.

### **Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., es una institución financiera jurídica que inicio sus actividades con el objetivo de brindar soluciones financieras: El enfoque de los socios fundadores fue contribuir con el autodesarrollo económico y mejoramiento de las condiciones de vida de la población del Ecuador.

La COAC a lo largo de su vida jurídica ha desarrollado una cadena de productos y servicios financieros que viene ofertando a 675 socios activos inscritos en la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS): el 75% son del sector rural o comunidades y el 25% de sector urbano. La organización para captar los recursos económicos tiene los siguientes productos financieros: deposito a la vista, ahorro estudiantil, inversiones a plazo fijo y en colocaciones: préstamo de consumo y microcrédito.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con tres oficinas para la atención al cliente, distribuidas de la siguiente manera: La matriz está ubicado en la ciudad de Riobamba y sus agencias en la ciudad de Guamote y en la comunidad Totorrillas.

#### **4.2.1. Misión y visión.**

##### **Misión.**

COAC Banco Proindio Americano Ltda., es una institución de intermediación monetaria que ayuda a crecer la economía de su familia, a través de servicios financieros (ahorro, inversiones a plazo fijo y créditos), a la población más necesitada de la provincia de Chimborazo y del país, especialmente en comunidades, recintos y barrios marginales.

##### **Visión.**

En el 2015, somos una institución financiera moderna, competitiva y eficiente acorde a las diversas culturas y tendencias económicas de la provincia de Chimborazo, del país y mundo.

#### **4.2.2. Análisis interno.**

Está compuesto por variables internos que influye directamente en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., donde los dirigentes de la empresa pueden direccionar y tener un control sobre los variables que impiden en el desarrollo de sus operaciones ordinarias con el objetivo de lograr las aspiraciones de la entidad en menor tiempo.

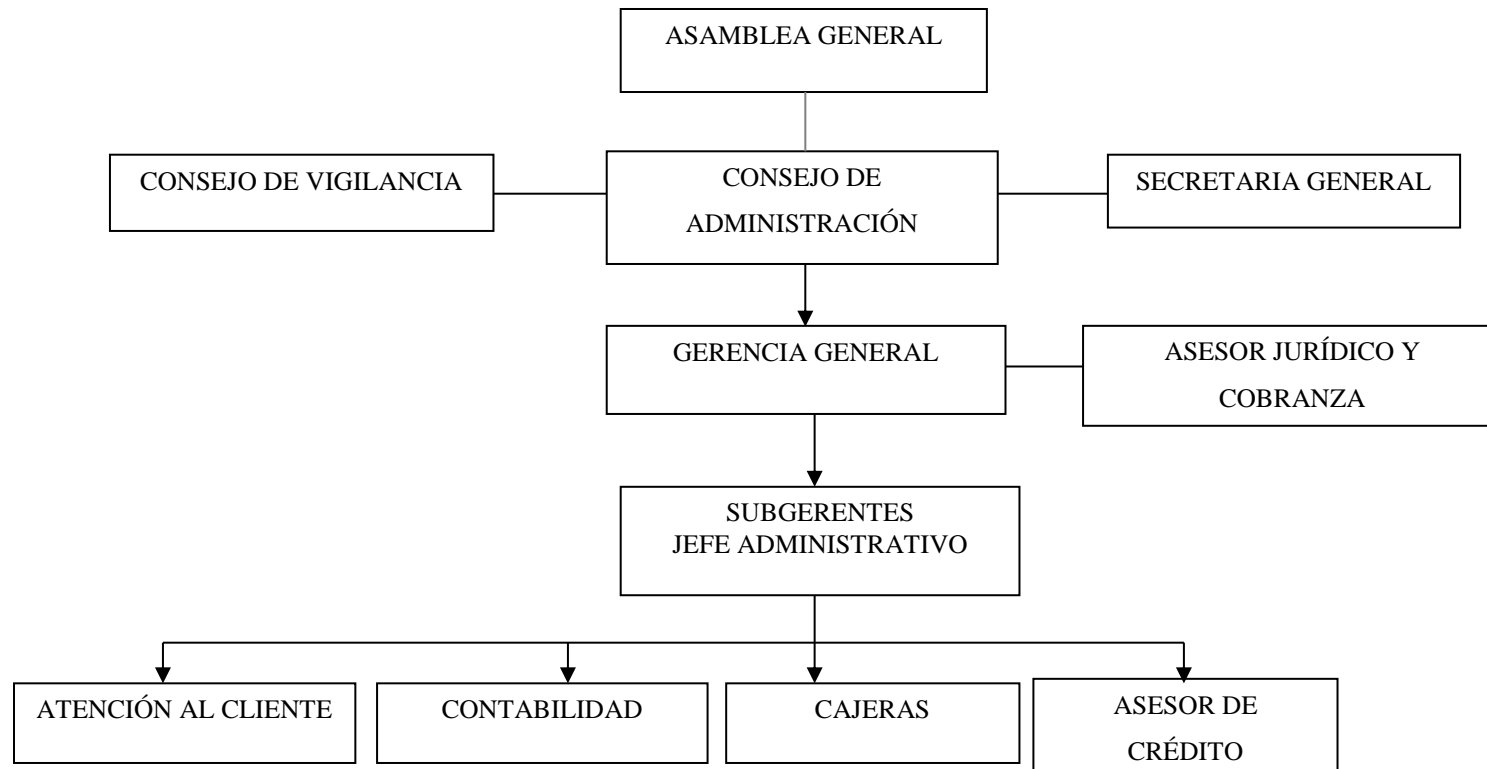
Si la cooperativa es capaz de manipular de la mejor manera podrá obtener mayores réditos, logrando tener una ventaja competitiva en el sector financiero que permitirá a contrarrestar a la competencia y si los administradores no puedan tener el control de las variables de la empresa tendrán severos perjuicios económicos, hasta pueden quebrar a la organización.

##### **4.2.2.1 Capacidad administrativa.**

#### **Estructura organizacional.**

Desde que abrió las puertas al público la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., dentro de su estructura organizacional tiene definido según su naturaleza a la asamblea general como representante máxima de autoridad.

La asamblea general está conformando por todos los socios y tienen derecho a participar con un voto para elegir a los diferentes representantes tales como presidente, consejo de administración y consejo de vigilancia. El consejo de administración constituye el órgano directivo, rector y administrativo de la cooperativa y el consejo de vigilancia es el órgano fiscalizador y regulador de las actividades del consejo de administración y del gerente general. La estructura organizacional de la COAC es la siguiente:



**Figura 24:** Organigrama estructural.

**Fuente:** COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

**a. Nivel jerárquico.**

Mediante el análisis del organigrama estructural se puede describir que para la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., está enfocada de la siguiente manera:

**Nivel directivo:**

- ✓ La asamblea general (Presidente).
- ✓ Consejo de administración.
- ✓ Consejo de vigilancia.

**Nivel corporativo:**

- ✓ Gerente general.

**Nivel operativo:**

- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Asesor de Crédito.
- ✓ Contador (a).
- ✓ Cajas.
- ✓ Atención al Cliente.

Funciones y responsabilidades del personal. Ver (anexo 8)

#### 4.2.2.2 **Análisis de los productos y servicios financieros.**

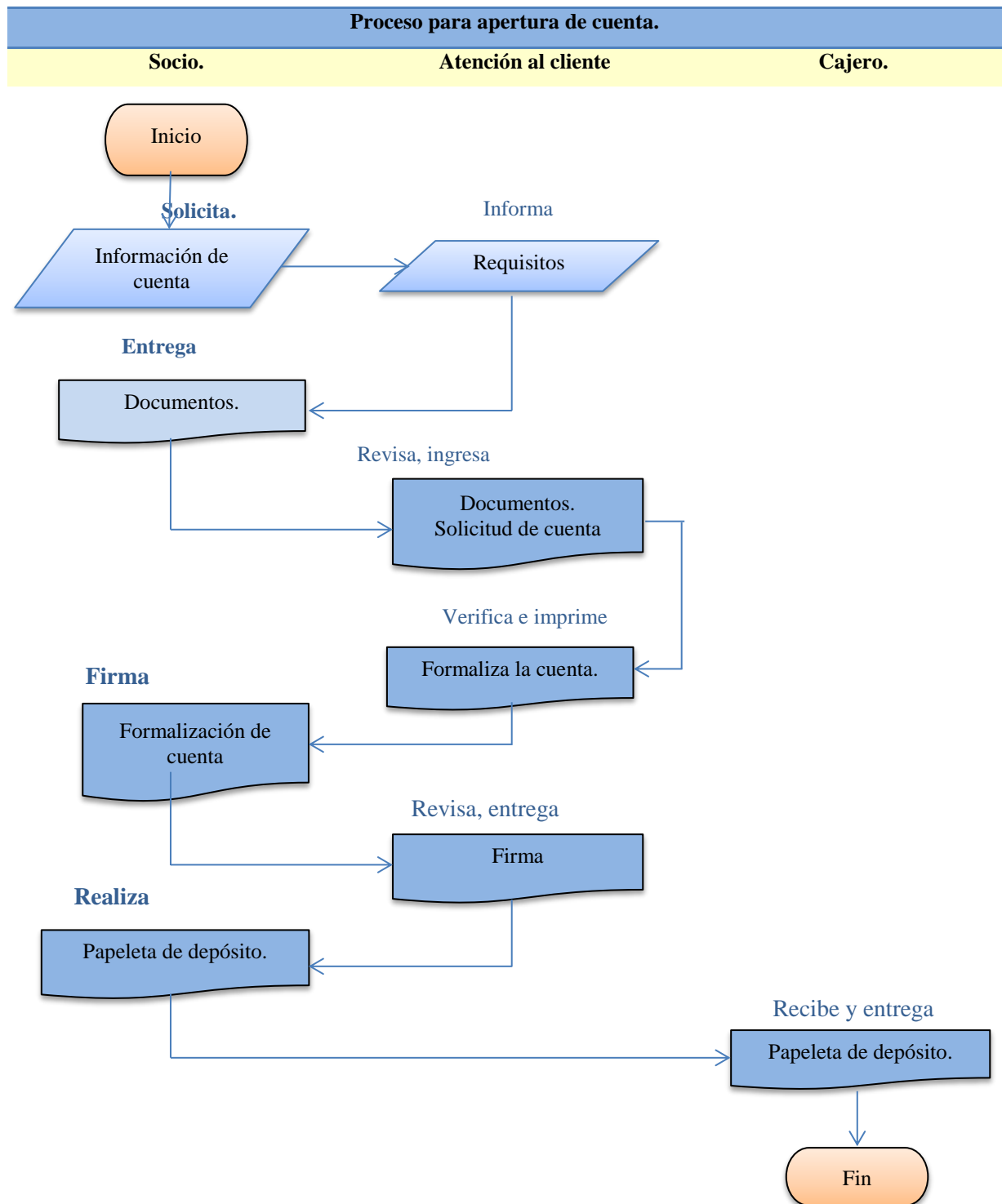
##### **Análisis de productos.**

El análisis de los productos financieros es muy dispensable, ya que permite tener un previo conocimiento de cuáles son los productos que está ofertando la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., e identificar cual es la que proporciona con mayor rendimiento económico y determinar cuáles son las características.

##### **Ahorros.**

- a. **Ahorros a la vista:** Son depósitos a la vista. Donde el socio puede realizar ahorros en su cuenta y los fondos son de disponibilidad inmediata que genera un interés pasivo a la institución financiera del 4% anual. El socio debe mantener la cuenta con un monto no menor de \$10.
- b. **Depósito a plazo fijo:** El depósito a plazo se caracteriza por tener un plazo previamente establecido donde el socio no tiene disponibilidad inmediata del dinero hasta que el tiempo se concluya, generalmente el tiempo es mayor a 30 días y a una tasa de interés al 10% anual.
- c. **Ahorro estudiantil:** Para promover la cultura del ahorro en los jóvenes menores de 18 años la Cooperativa dispone de una cuenta de ahorro, con el depósito de un dólar el estudiante podrá ser parte de la entidad financiera.





**Gráfico25:** Flujo grama del proceso para apertura de cuenta.

**Fuente:** COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2008.

Cuadro 25.

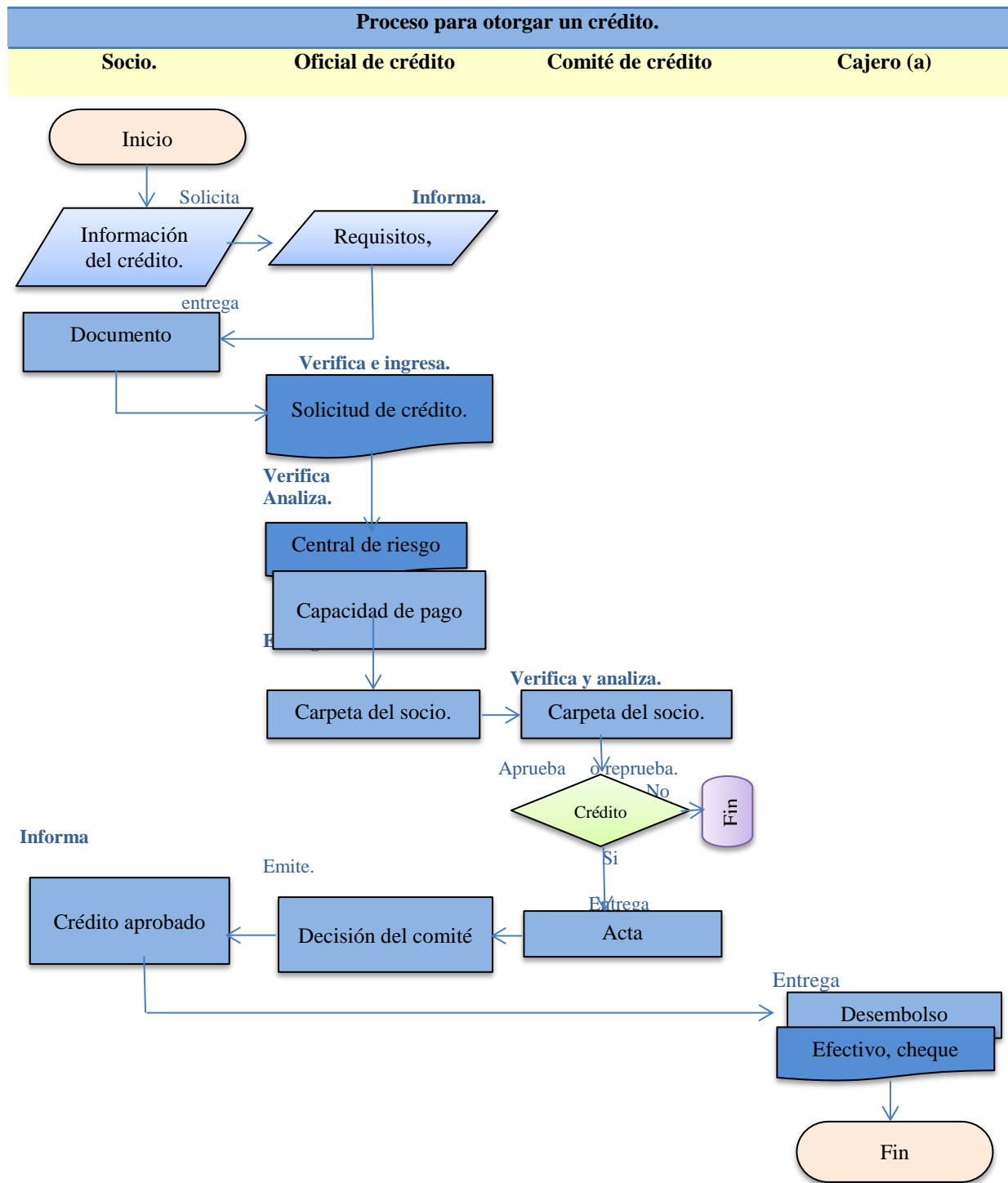
***Proceso para apertura de cuenta de ahorro.***

Proceso de apertura de cuenta de ahorro.			
Nº	Responsable		Actividad
1	Socio	✓	Solicita información acerca de cuenta de ahorro.
2	Atención al cliente	✓	Informa requisitos, condiciones de cuentas.
3	Socio	✓	Entrega documentación solicitada: Documentos personales. planilla de servicio básico y certificado de ingresos.
4	Asesor al cliente	✓	Revisa documentos, totalidad, vigencia y contenido.
		✓	Ingresa solicitud de cuenta.
5	Atención al cliente	✓	Verifica identidad del socio.
		✓	Imprime la solicitud, contrato, formalizar cuentas.
		✓	Registro de firma.
6	Socio	✓	Firma documentos.
7	Atención al cliente	✓	Revisa firmas.
		✓	Entrega número de cuenta.
8	Socio	✓	Realiza papeleta de depósito.
9	Cajero	✓	Recibe dinero y papeleta.
		✓	Entrega libreta de ahorro ó certificado de depósito a plazo.
10	Fin de proceso.		

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

## **Préstamos.**

- a. **Microcrédito:** El microcrédito se otorga para negocios pequeños que tengan por lo menos un año de funcionamiento, cuya fuente de repago provenga de ingresos independientes o variables. El monto del crédito es de \$600, 00 dólares y a una tasa de interés del 18% anual. El socio para acceder al microcrédito debe cumplir con todos los requisitos exigidos por la Cooperativa.
  
- b. **Consumo:** El crédito del consumo es destinado para la adquisición de bienes o pago de servicios cuyo origen de pago puede ser de sueldos, salarios, honorarios o rentas promedio. El monto del crédito podrá superar el 80% de los fondos del ahorro y el interés será del 18% anual.



**Gráfico 26:** Flujo grama del proceso para el otorgamiento de crédito.

**Fuente:** COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

## Cuadro 26.

Proceso para otorgar crédito.

Proceso de otorgamiento de crédito			
Nº	Responsable		Actividad
1	Socio	✓	Solicita información acerca de créditos.
2	Asesor de crédito	✓	Informa requisitos, condiciones de crédito.
3	Socio	✓	Entrega documentación solicitada: Documentos personales, planilla de servicio básico, RUC/RISE
4	Asesor de crédito	✓ ✓	Verifica documentos, totalidad, vigencia y contenido. Ingresa solicitud de crédito.
5	Asesor de crédito	✓ ✓ ✓	Verifica central de riesgo. Determina capacidad de pago. Compila la carpeta del socio.
6	Asesor de crédito	✓	Presenta carpeta de socio a comité de crédito.
7	Comité de crédito	✓ ✓	Revisa carpeta. Analiza información.
8	Comité de crédito	✓ ✓	Aprueba crédito. Realiza acta de comité sobre el crédito aprobado o negado.
09	Asesor de crédito	✓	Informa a cliente resolución de comité.
10	Socio	✓	Asiste para desembolso.
11	Cajero	✓ ✓ ✓ ✓	Verifica identidad del socio. Imprime documentación de desembolso. Pagare y contrato. Tabla de pago y autorización de débito.
12	Socio	✓	Firma documentos.
13	Cajero	✓ ✓	Revisa firmas. Entrega de cheque o efectivo.
14	Fin de proceso.		

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

#### 4.2.2.3 Capacidad financiera.

El análisis financiero es un proceso donde se utiliza herramientas de análisis que permita evaluar a los estados financieros, para emitir una opinión correcta acerca de la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda. Además, es muy importante utilizar ratios financieros para conocer la calidad de las cuentas tales como: Liquidez, solvencia, capacidad de endeudamiento, capital de trabajo y la eficiencia de la cooperativa.

#### Ratios financieros.

##### a. Liquidez.

#### Cuadro 27.

Índice de liquidez

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Liquidez	Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,47	1,70	1,71
			Veces	Veces	Veces
	Razón Efectiva	$\frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,14	0,16	0,17
			Veces	Veces	Veces
	Capital de Trabajo Neto	Activo corriente-pasivo corriente	29.502,50	45.900,16	45963,38

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

En el 2013 la institución financiera tiene invertido en el activo corriente el 87,49% lo que permitió tener una razón corriente de 1,71 veces y al mismo tiempo cabe recalcar que la razón circulante promedio en los tres años es de 1,63 veces. El resultado de la razón efectiva nos indica que en 2013 la COAC tiene una liquidez inmediata de 0,17% la misma que nos muestra que la institución financiera tiene problemas de liquidez inmediata y en el 2011 tiene la más baja que es de 0,14 veces. El índice capital de trabajo neto nos indica que la cooperativa tuvo un capital de trabajo neto en el 2011 del \$29.502,50, en el 2012 el \$45.900,16 y en el 2013 fue de \$45.963,38 dólares que representa el 26,17%, 37,10% y el 36,16% de la inversión total. Mediante este análisis comparativo se ha determinado que la COAC tiene mayor cantidad de dinero en el año 2011 de \$29.502,50 dólares.

Según el resultado obtenido se puede determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., tiene un razón circulante mínimo para cubrir con el monto de los retiros (depósitos a la vista) o con la obligación al público. Uno de los factores que ha influido que la entidad financiera tenga una liquidez promedio del 16% en los tres años, es la falta de políticas de incentivo que atraiga la captación de ahorros en el sector.

#### b. Riesgo crediticio.

$$\frac{\text{Prov. Cuentas Incobrables}}{\text{Cart. Por vencer} + \text{Cart. Vencida} + \text{Contingentes}}$$

Las provisiones para las cuentas incobrables en los tres años es de 40,27%, 33,93% y de 57,15%. Se puede determinar que la provisión de cuenta incobrable en el 2013 cubre el 57,15% de la cartera vencida. La entidad financiera ha dado mayor prioridad a las provisiones para cuentas incobrables, por lo que la contadora de la cooperativa va asignando un valor considerable cada año para cubrir con las cuentas incobrables.

#### Endeudamiento.

Cuadro 28.

##### *Índice de endeudamiento.*

Indicadores		Fórmula de cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Indicadores de endeudamiento	Apalancamiento financiero	Pasivo/Patrimonio	406,31 %	314,67 %	286,91 %
	Razón de Endeudamiento	Pasivo /Activo	80,25 %	75,88 %	74,15 %

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

El indicador muestra que la cooperativa cerró el año 2013 con el 286,91% de obligaciones con terceras personas sobre el patrimonio y con el cálculo de la razón de endeudamiento se

puede ver que la institución financiera para el año 2013 tuvo el 74,15% de obligaciones sobre el activo total.

La fortaleza patrimonial de las instituciones financieras es tener mayor captaciones de los socios y con ello incrementar el capital operativo obteniendo una mayor liquidez para cubrir la salida de dinero por los retiros efectuado por el socio. Se considera una fortaleza patrimonial a la base del modelo cooperativo donde los socios depositan y la organización coloca el dinero en créditos, con la finalidad de obtener ganancias por la intermediación financiera.

### **Rentabilidad.**

Cuadro N° 29.

#### ***Índices de rentabilidad.***

	Indicadores	Fórmula de cálculo	Resultado		
			2011	2012	2013
Rentabilidad	Rentabilidad sobre capital social	Utilidad/Patrimonio.	-10	-25	-12
			%	%	%
	Rentabilidad sobre activo.	Utilidad/Activo.	-1,94	-6,12	-3,08
			%	%	%

**Nota** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Con la información obtenida podemos ver que la rentabilidad sobre patrimonio tiene una disminución promedio del 15,71%, porque la cooperativa no administrado adecuadamente los costos fijos y variables de la entidad. Mientras que con el índice de rentabilidad sobre el total de los activos se puede observar que en 2013 tuvo una disminución del -6,12%, que tuvo una disminución promedio del 3,71%.

En 2012 la cooperativa obtuvo mayor pérdida. Además, en los registros contables la cooperativa tiene registrado la venta del vehículo como otros ingresos, por lo que se puede determinar que la utilidad registrada no corresponde a ingresos ordinarios de la cooperativa.

#### **4.2.2.4 Capacidad de marketing.**



Una vez efectuado la investigación interna se determinó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., no dispone de un departamento de marketing, ni un personal que se haga cargo de realizar las actividades de publicidad o promoción para mejorar la imagen corporativa de la organización en el mercado objetivo.

- a. Identificación:** La cooperativa ha optado como medio estratégico de identificación del perfil corporativo el siguiente logotipo:



*Figura 27:* Logotipo.

Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

El siguiente logotipo sirve como identificación de la cooperativa para realizar promociones en medios impresos (afiches, presa) y en medios de comunicación (TV). El objetivo principal de los afiches es dar a conocer los diferentes servicios financieros que oferta la cooperativa, tales como: Depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo, inversiones, préstamos, las mismas que han sido creadas para satisfacer la demanda de los socios cumpliendo eficientemente las necesidades existentes en el mercado.

- b. Publicidad:** La publicidad se realiza en la TV canal 13 de la ciudad de Riobamba. La publicidad que se efectúa tiene un alcance geográfico en la ciudad de Riobamba, por lo que no se ha podido dar mayor relevancia de promocionar los productos y servicios financieros en la zona rural, lo cual, a accionado reducir el ingreso de los socios de las comunidades aledañas.

- c. **Imagen:** La cooperativa ha creado una imagen sólida y de confianza para que los socios puedan depositar su dinero y puedan solicitar un crédito con mayor rapidez.

#### 4.2.2.5 **Capacidad de recursos tecnológicos.**

La cooperativa al inicio de sus actividades comenzó a utilizar el Microsoft Excel para registrar las transacciones diarias de los movimientos financieros. Donde, tuvieron inconvenientes en actualizar los saldos finales, porque el uso del Microsoft Excel exigía más tiempo para alcanzar los saldos reales de cada cuenta. En 2011 los dirigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., adquieren e implementa el software Sof Temp para hacer uso de la tecnología.

El software Sof Temp permite llevar el control de las operaciones financieras, actualizaciones de las transacciones y emite con mayor rapidez los saldos de las cuentas. Por ello, el software contribuye a que el administrador tenga una información diaria de la situación financiera real y oportuna a la hora de tomar decisiones. Cabe mencionar que el software Sof Temp es una herramienta que ofrece eficiencia en el control en las siguientes operaciones:

- ✓ Cajas: retiros, depósitos de ahorros y cobranza de crédito.
- ✓ Administración de los clientes o socios.
- ✓ Contabilidad consolidación de Balances
- ✓ Créditos y cobranzas.

Cuadro 30.

**Matriz de implicados en los factores internos.**

<b>Identificación de factores claves del micro específico.</b>			
<b>Factores.</b>	<b>Comportamiento.</b>	<b>Impacto.</b>	<b>Implicados.</b>
<b>Capacidad administrativa</b>			
Estructura Organizacional	La COAC cuenta con un organigrama estructural.	Facilita al control organizacional.	Gerente. Empleados y socios.
Responsabilidades definidas.	Cada empleado tiene claro sus responsabilidades en el puesto de trabajo.	El personal conoce la información sobre el trabajo a ejecutar,	Gerente Empleados y socios. Proveedor.
Definición en el organigrama estructural al Auditor interno y externo.	La COAC en el organigrama estructural no tiene definido la auditoria.	Carencia de análisis de requisitos de cada puesto y difidencias en la contabilidad	Gerente. Contador. Empleados. Socios
<b>Capacidad financiera.</b>			
Liquidez	La liquidez en el diciembre del 2013 según la razón efectiva es 0,17 veces-	Menor disponibilidad de efectivo para cubrir con la obligación inmediata.	Gerente. Proveedores. Empleado y ocios.
Cartera de crédito.	En la cartera de crédito está colocado el 72% del total de inversión.	Permite tener el equilibrio para cubrir los costos fijos y variables de la empresa.	Gobierno. Gerente. Empleados y socios.
Riesgo crediticio.	El valor de las provisiones en el 2013 cubre el 57,15% de la cartera vencida.	Mayor asignación de recursos económicos para cubrir la cartera vencida.	Gerente. Empleados. Socios.
Endeudamiento.	En 2013 la cooperativa tuvo el 74,15% de obligaciones sobre el activo total.	Genera mayores oportunidades de competitividad en el mercado, al tener mayor capacidad para otorgar crédito.	Gerente. Empleados. Socios. Proveedores.
Rentabilidad.	La utilidades de la COAC en el 2013 es 12%	Permite incrementar la liquidez.	Gerente. Empleados y socios.
<b>Capacidad tecnológica.</b>			
Software contable.	Existencia del software contable Sof Temp.	Mayor control y seguimiento en las operaciones financieras.	Administradores. Proveedor. Empleado y socios.

Tecnología de comunicación.	Existen medios de comunicación.	Facilidad en la comunicación en los diferentes niveles de la COAC.	Administradores. Proveedores. Socios y empleados.
Disponibilidad de información	No dispone una base de datos.	Minimiza la disponibilidad de información para los usuarios en tiempo real.	Administradores. Proveedores. Socios y empleados.
<b>Capacidad de marketing.</b>			
Publicidad.	Existe una publicidad en la TV.	La publicidad es reducida, porque la frecuencia de la TV es solo en la ciudad de Riobamba.	Población. Proveedor. Empleados y ocios.
Promoción	No existen promociones.	Reduce en la captación de recursos económicos.	Gerente. Empleados y socios.
Investigación de mercado	Falta de inversión en la investigación de mercado.	Falta de conocimiento de las necesidades existentes en el mercado.	Gerente. Poblacion. Empleado y socios.
Innovación de productos	No ha existido ninguna mejora o incremento en los productos financieros.	La COAC se ha conformado con los productos existentes.	Gerente. Proveedores. Empleados y socios
Atención al cliente	Atención personalizada	La atención se brinda en dos idiomas lo que permite mejorar su imagen.	Gerente. Empleados y socios Población.
Análisis de la competencia	No existe análisis de la competencia.	Falta de conocimiento de las fortalezas de la competencia y de sus productos y servicios.	Gerente. Competencia. Empleados y socios.
<b>Talento humano.</b>			
Ambiente laboral	Existe un ambiente laboral propicio.	Eficiencia en el desempeño laboral.	Gerente. Empleado y socios.
Capacitación.	Al inicio de las actividades reciben la capacitación.	Mejor desempeño en sus cargos	Gerente Empleados. Capacitadores.
Satisfacción en el trabajo	Existe un nivel de satisfacción adecuada.	Mayor grado en el desempeño	Gerente de talento humano. Empleados.
Incentivo	No existe una política de incentivo.	Mayor desempeño laboral.	Gerente. Empleados.
Trabajo en equipo	Los empleados trabajan en conjunto.	Mayor eficacia en los resultado	Gerente. Empleado y socios.

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

#### 4.2.3. **Análisis micro entorno**

##### 4.2.3.1 **5 fuerzas competitivas de Porter.**

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter el padre de las estrategias de la competitividad sirve para determinar estrategias a tomar frente a los siguientes puntos: nuestros proveedores, clientes, competidores potenciales, competidores actuales, productos sustitutivos y consumidores.

La COAC ecuatoriana siempre ha tenido la difícil tarea de afrontar retos constantes ya que las necesidades de sus consumidores siempre están cambiando por las tendencias del factor económico. Por tal razón, las instituciones deben tomar en cuenta que el sector cambia constantemente y que no puede depender de un mismo producto para todo un año. Este análisis estratégico sirvió para obtener las fuentes de donde provienen las presiones competitivas e identificar las áreas donde la industria va a tener mayores oportunidades o amenazas.

##### **a. El poder de negociación de los proveedores.**

La cooperativa se encuentra en un sector comercial donde existen varios proveedores que facilitan con el abastecimiento de los recursos materiales, logística y tecnología para que la institución financiera pueda desempeñar con mayor eficiencia en sus operaciones. La cooperativa en su base de datos tiene como proveedores a las siguientes empresas:

- ✓ **La empresa imprenta Editorial Multicolor:** Es la encargada de elaborar las libretas de ahorro, trípticos que se utilizan para realizar la promoción de los servicios financieros.
- ✓ **La empresa Punto Net:** La empresa encarga de proveer las megas de internet.
- ✓ **La empresa Comercial Maldonado:** Es la encargada de suministrar con materiales de oficina y materiales de limpieza.

Cabe citar que la organización no posee una política para los proveedores, por lo que, viene trabajando con diferentes empresas distribuidoras que suministran los materiales necesarios para ejecutar sus actividades diarias.

**b. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

En los últimos años en la ciudad de Riobamba se ha incrementado un gran número de cooperativas de ahorro y crédito, por lo que han constituido una competencia directa para la institución financiera, ya que dedican a la captación y colocación de recursos económicos y a ofertar servicios y productos financieros similares e incluso ofertan préstamos con tramites estandarizados, con mejores alternativas de pago a una tasa de interés competitivo.

**c. Rivalidad entre los competidores existentes.**

El sector de las cooperativas de ahorro y crédito en nuestro país enfrenta una lucha constante con la competencia (entre las instituciones que dedican a ofertar productos y servicios similares). En el mercado objetivo (Riobamba) donde opera la COAC Banco Proindio Americano Ltda., existe un número considerable de instituciones financieras que representan su competencia directa y entre las más importantes están:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Además, existen Banco que dedican a ofertar servicios y productos financieros entre las cuales está el Banco Nacional de Fomento (BNF), Banco Internacional, Banco de Guayaquil, Banco del Pacifico, Banco Mutualista Pichincha, Banco Pro-crédito, Banco de Pichincha y entre otros instituciones financieras que dedican a prestar servicios de ahorro y crédito.

#### **d. Poder de negociación de los cliente.**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., los clientes vendrían a constituir el total de los socios activos que son 675 que acceden a diferentes servicios y productos financieros. Por ello, la COAC Banco Proindio Americano Ltda., en 2013 tuvo una colocación en créditos del 43,73 por ciento.

La cooperativa se ha enfocado en ofertar sus servicios y productos financieros en el sector urbano y rural. Los socios de la institución financiera están vinculados con la actividad microempresas, agrícola, comercio y pecuario. La institución financiera a pesar de que tiene poco tiempo brindando servicios financieros ha logrado una acogida favorable, esto se debe especialmente a que la cooperativa considera que los socios son el pilar más importante en el desarrollo de sus actividades.

#### **e. Amenazas de posibles productos sustitutos.**

La cooperativa actualmente está optando como medida un proceso de modernización para incrementar nuevos productos y servicios financieros, la misma que permitirá contar con nuevos servicios para neutralizar a la competencia.

Las instituciones financieras han visto al cantón Riobamba como un sector que genera economía. Las cooperativas de ahorro y crédito han focalizado en ofertar sus servicios con costos menores, plazos de pago más largos y con tasas competitivas del mercado.

Un inversionista tiene la posibilidad de colocar su dinero a corto plazo en las siguientes cuentas: Depósito a la vista o cuenta de ahorro, cuenta corriente, cuenta estudiantil, mi ahorrito etc., y a largo plazo pueden colocar el dinero en cuentas de pólizas o a plazo fijo según el tiempo: entre ellas tenemos el de 30, 60, 90 días, etc. Además, los Banco ofertan diferentes alternativas de inversión, por lo que, una persona tiene la posibilidad de invertir o acceder a distintos productos y servicios financieros.



Cuadro 31.

**Factores micro específicos.**

<b>Identificación de factores micro específico.</b>			
<b>Factores.</b>	<b>Comportamiento.</b>	<b>Impacto en la empresa.</b>	<b>Implicados.</b>
<b>Poder de los proveedores</b>			
Políticas para los proveedores.	La COAC no posee ninguna política para los proveedores.	Carencia de políticas que imposibilita actuar eficientemente en las operaciones con los proveedores.	Administradores. Proveedores. Empleados. Competencia
Base de datos de los proveedores.	No dispone de ninguna base de datos de los proveedores.	Minimiza la capacidad de negociación.	Administradores. Proveedores. Empleados.
Tienen influencia en los costos de operación en la COAC los proveedores.	No cuenta con ningún proveedor en específico.	No existen negociaciones.	Administradores. Proveedores. Competencia. Empleados.
<b>Amenaza de nuevos competidores.</b>			
Ingreso de competidores.	Mayor incursión de COAC en el sector.	Reduce en la captación de recursos económicos.	Gobiernos seccionales. Administradores. Competencia.
Inversión necesaria.	La inversión que tiene cubre con los requerimientos de las oficinas existentes.	Mínimo cobertura en el mercado por la escasa inversión.	Gobiernos. Administradores. Competencia.
<b>Rivalidad entre competencia.</b>			
Competidores directos.	La competencia tiene mayor cobertura en el mercado.	Reduce el número de captación de nuevos socios.	Competencia. Socio y empleado. Administradores.
Innovación.	Presencia de productos innovados por la competencia.	Introducción de nuevos productos y servicios financieros.	Competencia. Socio y empleado Directivos.
Administradores calificados para el puesto.	Los directivos de la entidad financiera no cuentan con la especialización para cada puesto de trabajo.	Falta eficiencia estratégica por los administradores de la COAC.	Competencia. Socio. Empleados Directivos.

Cliente.				
Incremento de socios.	de	La COAC en sus cuatro años de vida tiene 675 socios	Aceptación en el sector de los habitantes, especialmente en el sector rural.	Empleados. socios
Fidelidad de clientes.	de los	Los socios exigen calidad en la atención al cliente.	Los empleados brindan atención personalizado utilizando el idioma castellano y kichwa.	Empleados. Socios. Administradores.
Demanda de productos y servicios financieros por los socios	de y	En los últimos años no se han incrementado más servicios.	La COAC no se ha preocupado por innovar.	Administradores Empleados Socios.
Amenaza de los productos sustitutos				
Presencia de productos similares	de	Existencia de productos en el mercado objetivo.	Se recibe solicitud de productos financieros.	Competencia. Administración. Empleado y socio.
Fidelidad de clientes.	de los	La atención personalizada utilizando el idioma castellano y kichwa.	Los socios exigen calidad en la atención al cliente.	Empleados. Socios. Administradores.
Demanda de productos y servicios financieros por los socios	de y	En los últimos años no se han incrementado más servicios.	La COAC no se ha preocupado por innovar.	Administradores Empleados Socios.
Servicios sustitutos.		Presencia de servicios sustitutos en el mercado objetivo.	Reduce el nivel de captación y colocación de recursos económicos en el mercado.	Gobiernos seccionales. Competencia. Socios. Administradores.

**Nota:** Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. **Análisis externo.**

El factor macroeconómico está compuesto por variables externos, que fueron necesarios evaluar e identificar para poner acciones importantes que ayuden a fortalecer la capacidad competitiva de la organización.

Uno de los factores más relevantes en el mercado financiero, que ha otorgado una ventaja competitiva a las instituciones financieras esta: El avance tecnológico en producto y servicio financiero ayudado a minimizar los costos y ser eficiente en la consecución de los planes fijados.

En el análisis externo existen variables muy importantes que pueden beneficiar o desviar del objetivo están las siguientes factores: Económico, social, político, legal y tecnológico. Es decir, la cooperativa no tiene control sobre los variables externos, por lo que, es necesario conocer el grado de alcance de los factores externos para proponer alternativas de solución que permitan a contrarrestar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado para alcanzar los objetivos estratégicos.

##### 4.2.4.1. **Factores económicos.**

Al realizar el análisis económico es importante describir los factores marco económico del país, para determinar el mercado donde la organización desarrolla sus actividades. El factor económico puede influir en el comportamiento de la economía por lo que la empresa no tiene control sobre ella.

La economía ecuatoriana se sustenta en el sector agroexportador y minero exportador. La venta del petróleo ha generado que el Estado tenga ingresos para invertir en el mejoramiento de la infraestructura de las carreteras y la inversión ha generado incrementar en el empleo. Desde que el Ecuador ha adoptado como moneda oficial al dólar ha traído una relativa estabilidad económica al país y a la vez ha reducido el nivel de competitividad en el sector productivo en comparación a los países vecinos, quienes realizan las operaciones con su moneda propia sujetas a fluctuación.

## Producto Interno Bruto (PIB).

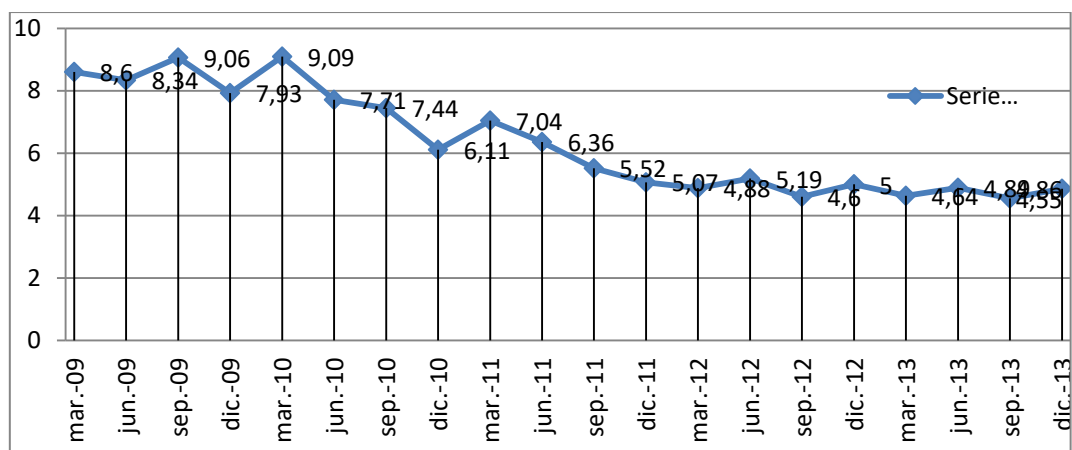
Ecuador gracias al cambio político económico realizado en el 2008, en estos últimos años ha venido registrando un crecimiento positivo a pesar de la crisis económica global del 2009. El crecimiento favorable del PIB depende en gran medida en las exportaciones de materia prima y del petróleo que es una fuente de ingreso más importante del país. El gobierno economista Rafael Correa desde los inicios de su administración ha concentrado los esfuerzos para diversificar la matriz energética, para lo cual, ha enfocado en la inversión pública para mejorar la infraestructura de las hidroeléctricas, hospitales, instituciones educativas, carreteras, aeropuertos, terminales terrestres. El PIB en la economía ecuatoriana desde 2011 mejoró en el desempeño económico en comparación a las regiones del mundo. El crecimiento del PIB es reflejado gracias a la formación bruta de capital fijo, al gasto de consumo de los hogares, electricidad y Agua, acuicultura y pesca de camarón, construcción y obras públicas, alojamiento y servicios de comida estos factores contribuyeron notablemente que el Ecuador cerrará el año 2011 con un crecimiento de 8.0% y en el 2012 con un crecimiento del 5.0%.

Cuadro 32.

### ***PIB trimestral.***

Fecha	%
Septiembre-30-2010	7,44
Diciembre-31-2010	6,11
Marzo-31-2011	7,04
Junio-30-2011	6,36
Septiembre-30-2011	5,52
Diciembre-31-2011	5,07
Marzo-31-2012	4,88
Junio-30-2012	5,19
Septiembre-30-2012	4,60
Diciembre-31-2012	5,00
Marzo-31-2013	4,64
Junio-30-2013	4,89
Septiembre-30-2013	4,55
Diciembre-31-2013	4,86

**Nota:** Fuente: Banco Central del Ecuador.



**Gráfico 28:** PIB trimestral.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

## Inflación.

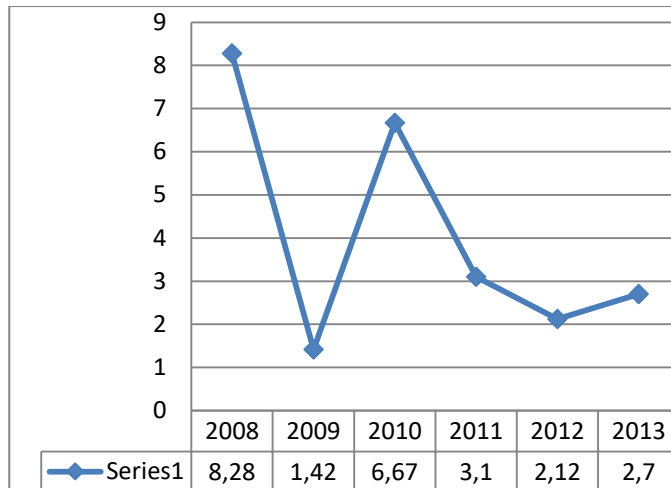
En la economía de un país, el principal elemento que induce a que haya una inflación es el origen de la toma de decisión política del gobierno ya sea esta fiscal, monetaria, comercial y pública.

Cuadro 33.

### *Inflación anual*

Inflación anual.	%
2008	8,28
2009	1,42
2010	6,67
2011	3,1
2012	2,12
2013	2,7

**Nota:** Fuente: INEC.



**Gráfico 29:** Inflación anual.

**Fuente:** INEC.

La inflación en 2013 se ubicó en 2.7%. El gobierno ecuatoriano en estos años ha venido incrementado los impuestos, la misma que ha generado un impacto directo para que los costos de producción se incrementen. Para apreciar una ganancia los productores han optado por aumentar los precios de los productos.

### **Tasa de interés.**

La tasa de interés representa al porcentaje de un balance entre el riesgo y la probabilidad de obtener un beneficio por haber utilizado el dinero dentro de un tiempo estimado. Existen dos tipos de interés; la tasa activa y la pasiva.

### **Tasa de interés activa.**

La tasa de interés activa está representada por el porcentaje que fija el Banco Central del Ecuador, que cobra una entidad financiera por los diferentes servicios que presta y viene a representar el riesgo involucrado en una actividad de intermediación financiera. A continuación se muestra la tasa de interés activa mensualmente de los años 2011-2013:

Cuadro 34.

***Tasa de interés activa.***

Fecha	%
Noviembre-30-2012	8,17
Diciembre-31-2012	8,17
Enero -31-2013	8,17
Febrero-28-2013	8,17
Marzo-31-2013	8,17
Abril-30-2013	8,17
Mayo-31-2013	8,17
Junio-30-2013	8,17
Julio-31-2013	8,17
Agosto-30-2013	8,17
Septiembre-31-2013	8,17
Octubre-31-2013	8,17
Noviembre-30-2013	8,17
Diciembre-31-2013	8,17
Enero -31-2014	8,17

**Nota:** Fuente: Banco Central del Ecuador.

### **Tasa de interés pasiva.**

La tasa de interés es el porcentaje que paga una institución bancaria a la persona natural o jurídica por haber depositado el dinero en una cuenta de ahorro, corriente o en una cuenta a plazo fijo, para ello, debe transcurrir un tiempo determinado.

Cuadro 35.

### ***Tasa de interés pasiva.***

Fecha	%
Diciembre-31-2012	4,53
Enero -31-2013	4,53
Febrero-28-2013	4,58
Marzo-31-2013	4,53
Abril-30-2013	4,53
Mayo-31-2013	4,53
Junio-30-2013	4,53
Julio-31-2013	4,53
Agosto-30-2013	4,53
Septiembre-31-2013	4,53
Octubre-31-2013	4,53
Noviembre-30-2013	4,53
Diciembre-31-2013	4,53

Enero -31-2014	4,53
----------------	------

**Nota:** Fuente: Banco Central de Ecuador.

#### 4.2.4.2 Factores sociales.

El factor social juega un papel muy significativo en el desarrollo de las actividades de una empresa. Por lo que, la COAC Banco Proindio Americano Ltda., acoge como una oportunidad al factor social, debido a que la población de la ciudad de Riobamba accede a los servicios y productos financieros.

La población del sector riobambeño realiza transacciones en las cooperativas: para pedir financiación o para colocar sus recursos económicos en una cuenta corriente o ahorro.

#### **Pobreza.**

En el Ecuador varios gobiernos han luchado contra la pobreza, con el objetivo de reducir este fenómeno que muchas veces ha impulsado que las personas emigren a otros países, que los niños estén en las calles y por ende ha ocasionado que las familias estén desunidas. Con la implementación de la nueva Constitución del Buen Vivir el Estado ecuatoriano reconoce la importancia de proporcionar mejor calidad de vida a todos los ciudadanos con mejores condiciones de vida. El gobierno Econ. Rafael Correa en el sabatino afirmó que la lucha contra la pobreza ha sido eficiente, por lo que alcanzo a reducir la tasa de pobreza gracias a la inversión en público. Todos los niveles gubernamentales y constitucionales en la actualidad mantienen una lucha persistente para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos con condiciones iguales.

Cuadro 36.

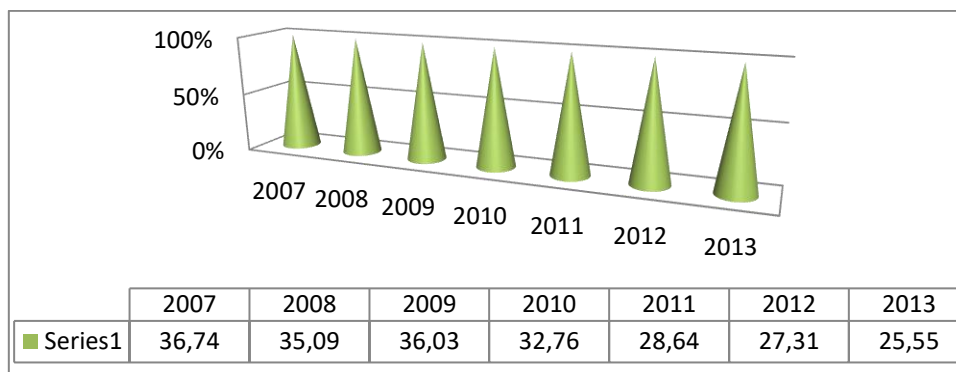
#### ***Tasa de pobreza.***

<b>Año</b>	<b>%</b>
2007	36,74
2008	35,09
2009	36,03
2010	32,76



2011	28,64
2012	27,31
2013	25,55

**Nota:** Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.



**Gráfico 30:** Tasa de pobreza.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

La pobreza en el año 2007 fue de 36,74% y el 2013 se ubicó en un 25,55% por lo que se puede mencionar que hubo una disminución del 11,19% esto se debe gracias a la gestión del gobierno. Cabe mencionar que en los últimos años la pobreza ha reducido considerablemente gracias a las políticas implementadas por el presidente de la república, entre las políticas implementadas podemos citar los siguientes: educación y salud, políticas tributarias, inversión en la energía energética hasta el 2016, ciencia, tecnología y educación superior, inversión en la infraestructura de la vialidad y comunicación, comercio con Sucre ALADI (vía ALBA), y cambio de estructura del aparato productivo.

### **Desempleo en el Ecuador.**

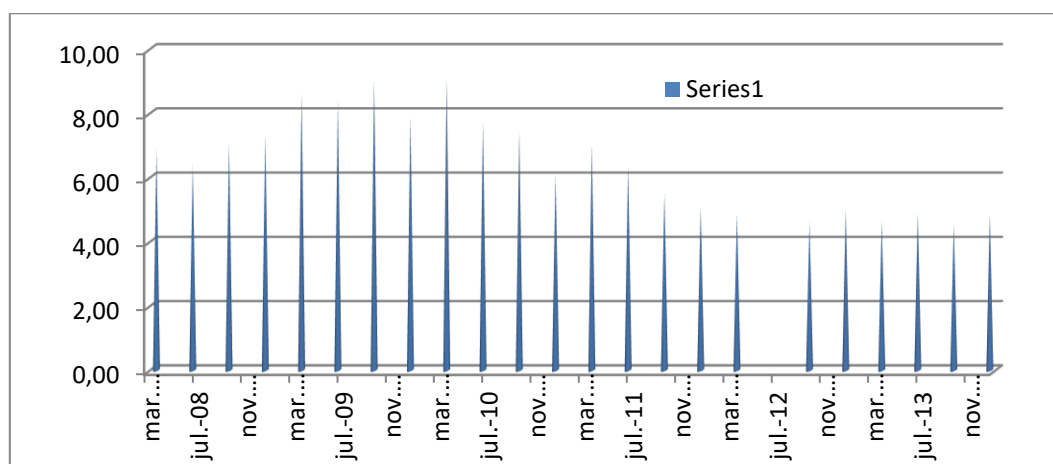
El desempleo es uno de los factores que más preocupación ha generado en la población actual. Por ende no tiene un ingreso para sostener así mismo y a su familia. El desempleo ocurre cuando un sujeto no puede vender su fuerza de trabajo a un patrono.

Cuadro 37

#### ***Tasa de desempleo***

Fecha	%
Diciembre-31-2009	7,93
Marzo-31-2010	9,09
Junio-30-2010	7,71
Septiembre-30-2010	7,44
Diciembre-31-2010	6,11
Marzo-31-2011	7,04
Junio-30-2011	6,36
Septiembre-30-2011	5,52
Diciembre-31-2011	5,07
Marzo-31-2012	4,88
Junio-30-2012	5,19
Septiembre-30-2012	4,60
Diciembre-31-2012	5,00
Marzo-31-2013	4,64
Junio-30-2013	4,89
Septiembre-30-2013	4,55
Diciembre-31-2013	4,86

**Nota: Fuente:** Banco Central del Ecuador.



**Gráfico 31:** Tasa de desempleo.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El gobierno en los últimos seis años se ha impulsado reformas normativas y una política económica para alcanzar mejores condiciones laborales y minimizar el desempleo. En el Ecuador la Población Económicamente Activa (PEA) es de unos siete millones de personas, donde la ocupación plena bajó a 48,6% en marzo de 2013 frente a 50,2% de marzo de 2012. Cabe mencionar que la proporción de personas que se encuentran trabajando como

empleados privados y públicos en el 2013 se mantiene en 78,6 y 21,4%, respectivamente, manteniendo una tendencia histórica 80-20%. En cambio, la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha subido al máximo histórico de 60,6% en el mes de septiembre.

Las personas pueden encontrar empleo en menos de un mes (46,99%), aunque un 24,83% lo hace de cinco a ocho semanas y un 22,50% de nueve a 26 semanas según las últimas encuestas realizadas por el INEC.

Además, la Organización Internacional de Trabajo presento en su página electrónica que el Ecuador en el año 2013 registro una tasa de desempleo del 55,2%, donde se observa que existe una disminución en la área urbana de 4,9 a 4,7% en comparación del 2012.

#### **4.2.4.3 Factor cultural.**

Ecuador es un país multicultural, multiétnico con una población de 15.492.264 y es considerado como un país mega diverso, ya que en la nación existen catorce nacionalidades indígenas que tienen sus propias idiomas, costumbres, valores culturales y con su cosmovisión cultural contribuyen con el desarrollo de la sociedad ecuatoriana y en la conservación del medio ambiente ya que demuestran su amor a la pachamama. En términos etario en el país habitan más jóvenes y niños es decir qué; de cada diez habitantes existen seis personas menores de treinta años. Ecuador a pesar de tener pequeña extensión geográfica es considerado dentro de los 17 países con mayor biodiversidad, gracias a sus diversos climas en las cuatro regiones ha permitido que existan numerosas riquezas en fauna y flora.

Además, es importante citar que el país existe la cultura crediticia y de ahorro donde las instituciones financieras han tenido una acogida favorable. Las entidades financieras han contribuido significativamente con el desarrollo económico de la población. Donde las Cooperativas de Ahorro y Crédito son entidades financieras locales que han centrado su

actividad en el fortalecimiento del sector informal (microcréditos), y han venido otorgando financiamiento a las personas más pobres del sector rural, urbano del país.

#### 4.2.4.4 **Factor tecnológico.**

La constante aparición de nuevas tecnologías (los diferentes sistemas de comunicaciones, producción etc.), ha impactado notablemente en la administración, estructura y gestión de un país en los diferentes escenarios políticos, económicos, culturales y en la sociedad en general. Los avances tecnológicos han impulsado positivamente a la oferta de servicios y productos de calidad con mayor rapidez de información, aumentar la producción, facilidad en la comunicación (sin importar la distancia), reducir los costos y tiempo.

Una empresa para direccionar positivamente los recursos existentes debe invertir en una infraestructura tecnológica que ayude a ofertar con mayor rapidez los diferentes servicios o productos. En una institución financiera es muy necesario tener una herramienta tecnológica que permita analizar la cartera de crédito, monitorear la tasa de morosidad, segmentación de créditos y controlar los movimientos financieros. La tecnología se ha constituido en un factor muy importante que ayuda a obtener resultados positivos dentro de la institución financiera. La tecnología ayuda a ofertar (página web) los servicios existentes de la COAC al público en general, para generar los ingresos con las diferentes tasas impuestas en los ahorros y préstamos otorgados. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con una tecnología moderna alcanza la mejora continua de los servicios y productos de calidad.

#### 4.2.4.5. **Factores políticos.**

La política de un país influye directamente en la economía y organización del mercado. Para el desarrollo del sistema financiero depende en gran medida la existencia de las políticas que puede llevar a cabo el gobierno. Con la aprobación de la nueva Ley en Montecristi en el 2008 el gobierno ecuatoriano economista Rafael ha impulsado a promover la política pública socialista del siglo XXI. Por ello, las Leyes y regulaciones para las instituciones financieras están definidas según la ideología del gobierno. En 2013 el gobierno aprobó la nueva Ley de la Economía Popular y Solidaria y con ellos creó la Superintendencia de la Economía Popular

y Solidaria (SEPS), ahora será la encargada de emitir las diferentes políticas, condiciones que deben cumplir las instituciones financieras. El objetivo principal de las SEPS es realizar un control sobre los movimientos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La bancarización en la economía ecuatoriana medida por la relación cartera sobre PIB que contribuyó con el 18.6% en el año 2005 y en el año 2013 registró el 24.6%, lo que significa que el sector financiero viene trabajando eficientemente en la diversificación de los productos y servicios financieros. El sector financiero contribuye en gran medida al crecimiento del PIB con el servicio de intermediación financiera, formación del capital bruta.

#### 4.2.4.6. **Factor legal.**

En Ecuador la nueva Constitución emitida en el 2008, en la sección séptima autoriza la actividad del sistema financiero. Art. 308.- “Las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable (Publicaciones, 2010).

La Constitución en el art. 309 también caracterizó al sector financiero como compuesto por tres partes: público, privado, y popular y solidario, lo que incluye en él a las cooperativas, a las cooperativas de crédito, asociaciones de ahorro y créditos, y a otras organizaciones basadas en sus miembros (Publicaciones, 2010).

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y Bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del

Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (Publicaciones, 2010).

La nueva constitución considera a las instituciones del sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria como un instrumento para el desarrollo económico del país. El objetivo del gobierno es expandir el sector financiero en la Economía Popular y Solidaria, para ampliar la cartera de los créditos y ahorros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cabe mencionar que en 2012 las Cooperativas de Ahorro y Crédito han logrado captar recursos económicos en un 16,5% en ahorros y un 23% en colocaciones o préstamos. El sector cooperativismo en el últimos años ha venido desempeñando un papel fundamental en el desarrollo del sector, ya que otorgan créditos a las personas dueñas de las microempresa para que incrementen su capital de trabajo y así reactivar la economía del sector.

Cuadro 38.

***Matriz de implicados en los factores macro entorno.***

Identificación de factores claves del macro entorno.			
Factores.	Comportamiento.	Impacto.	Implicados.
<b>Factor económico.</b>			
Inflación.	La inflación en el 2013 es de 2.7%.	Pérdida del valor adquisitivo de los consumidores provocando descapitalización.	Gobierno Competidores. Socios y Proveedores
PIB	El PIB es de \$89.834 millones de dólares que representa el crecimiento del 3.7%.	Mayor ingreso para la sociedad.	Gobierno. Proveedores. Competencia.
Exportaciones.	El total de las exportaciones en el 2013 fue de \$ 24.957 millones de dólares.	Mayor ingreso de recursos monetarios a la población.	Estado y población. Proveedores. Competencia.
Importación.	El total de las importaciones fue de \$26.041 millones de dólares.	Disminución de recursos monetarios en la población.	Gobierno. Proveedores. Población.
Tasa de interés Activa.	El Interés Activa es de 8,17%.	La población accede a los diferentes créditos que ofertan las diferentes instituciones financieras.	Gobierno. BCE. Competencia. Administrador.

Tasa de interés Pasiva.	El interés Pasiva es de 4,53%.	La tasa de interés pasiva se mantiene en todas las entidades financieras en un 4-5% promedio.	Gobierno. BCE. Proveedores. Población. Competencia. Administrador.
Factor político.			
Cambios políticos en el sistema financiero.	En los últimos años ha generado modificaciones en las políticas del sistema financiero para controlar a las COAC.	Mayor control en los movimientos financieros para las COAC.	Gobierno. Población. Proveedores. Competencia.
Ideología política	El gobierno se basa en una economía socialista del siglo XXI.	Mayor inversión en el sector público y en lo social.	Gobierno. Población. Proveedores. Competencia.
Factor Legal.			
Creación de un organismo de control que es SEPS.	En el 2013 el Gobierno creo un ente de control denominado SEPS.	Incremento en el control y seguridad en los movimientos financieros de las COAC.	Gobierno. Proveedores. Administradores. Competencia.
Ley de la Economía Popular y Solidaria	Incorporación de la Ley de Economía Popular y Solidaria.	Mayor regulación y control a las Cooperativas.	Gobierno. Población. Proveedores. Administradores. Competencia.
Factor tecnológico.			
Automatización de los procesos	Innovación de procesos para aumentar la productividad y reducción de los costos.	Calidad y agilidad de los Productos y servicios financieros.	Gobierno. Proveedor. Competencia. Administradores.
Tendencia de uso de la del sistema electrónico.	Automatización en los procedimientos	Acceso rápido a la información de la COAC y a la atención al cliente.	Gobierno. Proveedor. Competencia. Administradores.
Tecnología de comunicación.	Contante aparición de nuevas tecnologías de comunicación en mercado.	Costos elevados para adquirir nueva tecnología.	Gobierno. Proveedor. Población

			Competencia. Administradores.
Factor social y cultural.			
Educación.	La inversión en la educación para el año 2013 es de \$3.289,8 millones de dólares.	Incremento de mayor centros educativos de milenio.	Estado. Población. Centro Educativo Competencias.
Desempleo	En 2013 el índice de desempleo es de 4,86%.	Hay un aumento en las plazas de empleo,	Estado. Población. Proveedores. Empresa.
Pobreza.	En el año 2013 el índice de pobreza se ubicó en 25,55%	Fomento de igual de condiciones de vida.	Estado. Población. Proveedores. Empresa.
Cultura crediticia.	Existencia de una cultura crediticia en el sector.	Tiene mayor acogida las instituciones financieras por la población.	Estado. Población. Instituciones financieras.
Cultura del ahorro.	Presencia de la cultura de ahorro en el mercado local.	La población acude a las entidades financieras a depositar su dinero	Estado. Población. Instituciones financieras.

**Nota:** Fuente: De la COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

#### 4.2.5. Matrices.

Una vez determinado el alcance de los diferentes variables, fue necesario establecer un análisis metodológico para determinar conclusiones reales.

##### 4.2.5.1. Matriz de fortalezas y debilidades.

Cuadro 39.

*Matiz de las fortalezas y debilidades.*

Nº	Componente	Subcomponente	Comportamiento	F	D
----	------------	---------------	----------------	---	---



1	Capacidad administrativa.	Organigrama estructural.	Facilita al control organizacional.	x
		Manual de procedimiento.	No dispone de un manual de procedimiento para lograr eficacia en las operaciones.	x
		Plan de inducción del personal.	No existe un plan de inducción que guíe a nuevos empleados conocer los valores, normas y convicciones que existe en la organización.	x
		Plan estratégico.	Falta del plan estratégico como herramienta técnica para establecer líneas de actuación a seguir en el corto, mediano y largo plazo.	x
		Responsabilidades definidas.	Cada empleado tiene responsabilidades y obligaciones definidas según su cargo.	x
2	Capacidad financiera.	Información oportuna.	No acceden oportunamente a la información financiera de la COAC porque no existe un contador.	x
		Liquidez	El nivel de liquidez efectiva es bajo, lo que dificulta cubrir con los retiros fuertes de los socios.	x
		Riesgo crediticio.	Existe provisión para cubrir las cuentas incobrables.	x
		Endeudamiento.	La captación de recursos económicos representa el 74% (obligaciones con el público)	x
		Cartera de crédito.	En la cartera de crédito está colocado el 72% del total de inversión.	x
			Tasa de interés competitivo en los créditos.	x
			Acceso fácil a microcréditos.	x
3	Capacidad tecnológica.	Software contable.	Existe el software contable Sof Temp que ayuda a tener el control y seguimiento de las operaciones.	x
		Medios de comunicación.	Existen medios de comunicación para comunicar en las diferentes áreas.	x
		Tecnología de punta.	No disponen de tecnología de punta para mejorar la eficacia en las operaciones financieras.	x
4	Capacidad del talento humano.	Perfil profesional.	Los empleados que laboran en la entidad son bachilleres.	x
		Atención al cliente.	Los empleados atienden en dos idiomas.	x
		Capacitación	Falta de capacitación a los empleados de la institución financiera.	x

		Agilidad en los trámites.	Los trámites para la apertura de cuenta y crédito son instantáneos.	x
		Trabajo en equipo.	Los empleados fomentan el trabajo en equipo para ser eficientes en sus cargos.	x
5	Capacidad de marketing.	Área de marketing	El área de marketing no está estructurada en la organización.	x
		Imagen.	La COAC tiene acogida positiva por los usuarios, especialmente por la población del sector rural.	x
		Publicidad.	La publicidad que se efectúa tiene un alcance geográfico en la ciudad de Riobamba.	x
		Identificación.	Tiene como medio estratégico de identificación del perfil corporativo un logotipo	x
		Técnicas de promoción.	No tienen definido los métodos para la promoción de la cooperativa.	x

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.2.5.3. Matriz de oportunidades y amenazas.

Cuadro 40.

##### *Matriz de oportunidades y amenazas.*

Nº	Componente	Subcomponente	Comportamiento.	O	A
1	Poder de los proveedores	Base de datos.	No disponen de ninguna base de datos lo que minimiza la capacidad de negociación.	x	
2	Rivalidad entre los competidores existentes.	Competencia.	Existe gran número de competencia en el mercado financiero (Chimborazo).		x
		Alianzas estratégicas.	Falta de convenios estratégicos con instituciones públicas y privadas.	x	
3	Poder de negociación de los cliente.	Ingresos de nuevos socios.	Acogida favorable de las instituciones financieras en la zona por la población.	x	
4	Amenazas de posibles productos sustitutos.	Productos financieros sustitutos.	Existe la presencia de productos financieros similares en el mercado financiero.		x
5	Factor económico	Inflación.	La inflación en el Ecuador para el año 2013 ubico en un 2.7%.		x
		PIB	El PIB tuvo un crecimiento del 3.7% en 2013.	x	

		Tasa de interés activa.	La tasa de interés activa se mantiene en el 8,17%.	x
		Tasa de interés pasiva.	El interés pasiva impuesta por el BCE se mantiene en un 4,53%.	x
6	Política.	Cambio en la política.	Creación de un organismo de control que es SEPS.	x
		Ideología política.	El gobierno se basa en una economía socialista del siglo XXI.	x
7	Factor legal.	SEPS	Implementación de la Ley SEPS para controlar a las cooperativas.	x
		Cambios políticos.	Constante modificación en las Leyes gubernamentales del país.	x
8	Factor tecnológico	Tendencia de uso de la del sistema	Acceso rápido a la información de la COAC y a la atención.	x
		Automatización de procesos financieros.	Aparición de tecnologías innovadas para mejorar la calidad y agilidad en los procesos.	x
		Tecnología de comunicación.	Innovación y oferta de la tecnología de comunicación en el mercado.	
9	Factor social.	Desempleo	En 2013 se ubicó en 4,86%	x
		Pobreza.	En 2013 se ubicó en 25,55%, existe disminución.	x
10	Factor cultural	Cultura.	Existencia de la cultura crediticia en el sector.	x
		Costumbre.	La actitud de la población es positiva para las entidades financieras.	x

**Nota:** Fuente: Elaboración propia.

**4.2.5.3 Matriz de impacto de factores internos de la COAC:** Para efectuar la calificación se tomará en cuenta la siguiente puntuación:

- ✓ Alto: 50
- ✓ Medio: 30
- ✓ Bajo: 10



Cuadro 41.

***Matriz de impacto de fortalezas.***

No.	Fortalezas	Impacto			Calificación.		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Trato personalizado en la atención al cliente que utilizan dos idiomas.	x			50		
2	Personal motivado que trabajan en equipo.	x			50		
3	Infraestructura adecuada.		x			30	
4	Agilidad en los trámites para otorgar el préstamo y a los diferentes servicios.			x		30	
5	Los días sábados brindan atención a los socios.		x			30	
6	El software contable permite controlar los movimientos financieros.	x				50	
7	Estabilidad en laboral.			x			10
8	Acceso fácil a los microcréditos.	x			50		
9	Buenas relaciones laborales		x			30	
10	Tasa interés competitivo.	x			50		

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Cuadro 42.

***Matriz de impacto de debilidades.***

No.	Debilidades	Impacto			Calificación.		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Falta de personal en la seguridad (guardianía).			x			10
2	Falta de liquidez efectiva.	x			50		
3	Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.	x			50		
4	Falta de personal en la área de contabilidad.		x			30	
5	No existe una Planificación Estratégica.	x			50		
6	Falta de capacitación al personal del nivel operativo.	x			50		
7	No existe un plan de inducción del personal.	x			50		
8	La publicidad no está focalizada al segmento específico.		x			30	
9	Área de marketing no está estructurada.			x			10
10	Falta de estudio de mercado (análisis de competencia).		x			30	

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

#### 4.2.5.4 Matriz de impacto de los factores externos de la COAC.

Cuadro 43.

*Matriz de impacto de oportunidades.*

No.	Oportunidades	Impacto			Calificación.		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Convenios con empresas públicas y privadas.	x			50		
2	Tecnología accesible.		x			30	
3	Acceso al apalancamiento financiero con una tasa de interés baja.		x			30	
4	Innovación de servicios financieros.	x			50		
5	Confianza del público en las cooperativas de ahorro y crédito.		x			30	
6	Acceso a nueva tecnología.	x			50		
7	Mayor número de socios.	x			50		
8	Ingresos a nuevos segmentos.	x			50		
9	Eliminación de los préstamos ilegales (usura)			x			10
10	Préstamos sin encaje.			x			10

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Tabla 44.

***Matriz de impacto de amenazas.***

No.	Amenazas	Impacto			Calificación.		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	El poder de la competencia entre cooperativas es fuerte.	x			50		
2	Atraso en los pagos en los préstamos.		x			30	
3	Incertidumbre por las modificaciones en la política económica y legal.		x			30	
4	Lavado de dinero.			x			10
5	Constante innovación de productos y servicios financieros por la competencia.	x			50		
6	La competencia soluciona eficientemente en la otorgación de préstamos.		x			30	
7	Sobreendeudamiento de los socios.		x			30	
8	Incremento de productos y servicios financieros sustitutivos.	x			50		
9	Los socios inactivos prefieren a la competencia.	x			50		
10	Publicidad agresiva por la competencia.	x			50		

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.



Cuadro 45.

**Matriz EFI.**

Matriz de evaluación de factores internos.					
F o r t a l e z a	No	Factores internos	Peso	Calificación	Total
	1	Tasa de interés competitivo.	0,16	4	0,64
	2	Acceso fácil a los microcréditos.	0,13	4	0,52
	3	Personal motivado que trabaja en equipo.	0,10	3	0,30
	4	Trato personalizado en la atención al cliente que utilizan dos idiomas (Kichwa, castellano).	0,08	3	0,24
	5	El software contable permite controlar los movimientos financieros.	0,08	4	0,32
Factores internos					
D e b i l i d a d e s	1	Falta de liquidez inmediata.	0,12	1	0,12
	2	No existe una Planificación Estratégica.	0,10	1	0,10
	3	Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.	0,08	2	0,16
	4	Falta de capacitación al personal del nivel operativo.	0,08	2	0,16
	5	No existe un plan de inducción del personal.	0,07	2	0,14
Total					2,70

**Nota: Fuente:** COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Puntaje para la calificación de las variables:

- ✓ Debilidad importante 1
- ✓ Debilidad menor 2
- ✓ Fortaleza menor 3Fortaleza importante 4

### **Interpretación de la matriz EFI.**

El resultado de la matriz de evaluación interno es de 2,70 que sobrepasa al valor promedio que es de 2,50: Lo que nos indica que la cooperativa tiene mayores fortalezas que las debilidades.

Con el análisis de la matriz EFI se puede evidenciar que dentro de las fortalezas: El factor importante es la tasa de interés competitivo que tiene un peso ponderado de 0,64 y el factor con menor calificación ponderado es; trato personalizado en la atención al cliente con un peso ponderado de 0,08 y el valor total del peso pondera de las fortalezas es de 2,02.

Mientras que las debilidades tienen un peso total ponderado de 0,68, donde las debilidades de mayor importancia es la variable falta de liquidez inmediata que registra un peso de 0,10, seguido por la variable de no existe una planificación estratégica.

Previa a la comparación de los resultados alcanzados se puede determinar que la entidad financiera tiene mayor fortaleza en un 1,34, que puede ayudar a elevar el nivel competitivo y ofertar los servicios de calidad según la exigencia del mercado financiero.

#### 4.2.5.5 Matriz EFE.

Cuadro 46.

**Matriz EFE.**

Matriz de evaluación de factores externos.					
O p o r t u n i d a d e s	No	Factores externos	Peso	Calcificación	Total
	1	Convenios con empresas públicas y privadas.	0,14	4	0,56
	2	Innovación de productos y servicios financieros.	0,11	4	0,44
	3	Ingresos a nuevos segmentos.	0,10	4	0,40
	4	Acceso a nuevas a tecnologías	0,09	3	0,27
	5	Mayor número de socios.	0,09	3	0,27
A m e n a z a s	Factores externos				
	1	El poder de la competencia entre cooperativas es fuerte.	0,13	1	0,13
	2	Constante innovación de productos y servicios financieros por la competencia.	0,10	1	0,10
	3	Publicidad agresiva por la competencia.	0,09	2	0,18
	4	Cambios constantes en las necesidades de los socios activos.	0,08	2	0,16
	5	Incremento de productos y servicios financieros sustitutivos.	0,07	2	0,14
TOTAL.					2,65

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

Puntaje para la calificación de las variables:

- ✓ Amenaza importante 1.
- ✓ Amenaza menor 2.
- ✓ Oportunidad menor 3.
- ✓ Oportunidad importante 4.

### **Interpretación de la matriz EFE.**

Con la aplicación de la matriz EFE se pudo obtener que los factores externos de la Cooperativa estén por encima del valor media que es de 2,65. El resultado de la matriz muestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., tiene mayor oportunidad para contrarrestar a las amenazas.

Las oportunidades sumaron un total de 1,94: el factor con menor calificación que tiene la institución financiera dentro de las oportunidades es la variable Mayor número de socios con una puntuación de 0,27 y el acceso a nuevas tecnologías con una puntuación ponderada de 0,27.

Mientras que el factor amenaza registro un total 0,71, donde el poder de la competencia entre cooperativas registra un mayor peso de 0,13, seguidamente por la constante innovación de los productos y servicios financieros por la competencia que tiene un peso de 0,13.

#### 4.2.5.6 Matriz interno y externo.

En la elaboración de la matriz IE se consideró los resultados obtenidos en la matriz EFI y de la matriz EFE:

- ✓ Matriz de evaluación de factores internos fue de 2,70
- ✓ Matriz de evaluación de factores externos fue de 2,65.

#### Cuadro 47.

Matriz interno y externo.

		Puntaje total de matriz EFI		
		Solido 3.0 a 4.0	Promedio. 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje total de matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99		V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VII	

*Diagrama de la Matriz Interno y Externo:*

- Alto (3.0 a 4.0) vs Medio (2.0 a 2.99):** Crecer y construir (I a II)
- Medio (2.0 a 2.99) vs Bajo (1.0 a 1.99):** Conservar y mantener (V a VII)
- Bajo (1.0 a 1.99) vs Alto (3.0 a 4.0):** Cosechar y reducir (VII a I)

**Nota:** Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El resultado obtenido de la matriz EFI fue de 2,70 y de la matriz EFE de 2,65, lo que muestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Prindio Americano Ltda., debe mantener bajo el criterio de conservar y mantener en la ejecución de las operaciones financieras. La entidad financiera debe ejecutar estrategias que permita un mayor crecimiento para lograr un crecimiento positivo en el mercado financiero en el futuro.

#### 4.2.5.7 Matriz FODA.

Cuadro 48.

##### **Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo.</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades.</b>
F1. Tasa de interés competitivo.	O1. Convenios con empresas públicas y privadas.
F2. Acceso fácil a los microcréditos.	O2. Innovación de servicios financieros.
F3. Personal trabaja en equipo.	O3. Ingresos a nuevos segmentos.
F4. Trato personalizado en la atención al cliente que utiliza dos idiomas (Kichwa, castellano).	O4. Acceso a nueva tecnología.
F5. El software contable permite controlar los movimientos financieros.	O5. Mayor número de socios.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Falta de liquidez efectiva.	A1. El poder de la competencia entre cooperativas es fuerte.
D2. No existe una Planificación Estratégica.	
D3. Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.	A2. Constante innovación de productos y servicios financieros por la competencia.
D4. Falta de capacitación al personal del nivel operativo.	A3. Publicidad agresiva por la competencia.
D5. No existe un plan de inducción del personal.	A4. Cambios constantes en las necesidades de los socios.
	A5. Incremento de productos y servicios financieros sustitutivos.

**Nota:** Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2014.

#### 4.2.5.8. Cruce de variables FODA.

Cuadro 49.

**Cruce de variable FODA**

FODA	Factores internos.	
Factores externos.	Fortaleza.	Debilidades.
	F1. Tasa de interés competitivo.	D1. Falta de liquidez efectiva.
	F2. Acceso fácil a los microcréditos.	D2. No existe una Planificación Estratégica.
	F3. Personal motivado que trabaja en equipo.	D3. Falta de manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.
	F4. Trato personalizado en la atención al cliente que utilizan dos idiomas (Kichwa, castellano).	D4. Falta de capacitación al personal del nivel operativo.
	F5. El software contable permite controlar los movimientos financieros.	D5. No existe un plan de inducción del personal.
Oportunidades.	FO	DO
O1. Convenios con empresas públicas y privadas.	(F1.O3). Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa.	(D1.O5). Implementar políticas de incentivos en el ahorro.
O2. Innovación de servicios financieros.	(F3.O5). Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.	(D5.O3). Desarrollar un plan de inducción para el personal de la institución.
O3. Ingresos a nuevos segmentos.		

O4. Acceso a nueva tecnología.	(D3.O5). Diseñar manual de procedimiento para el departamento de caja y crédito.
O5. Mayor número de socios.	(D4.O4). Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.
	(D4.O5). Capacitar a los empleados del nivel operativo.

Amenazas.	FA	DA
A1. El poder de la competencia entre Cooperativas es fuerte.	(F2.A4). Elaborar un manual de reestructuración de la cartera vencida.	(A1.D1). Elaborar un modelo de servucción para la atención al cliente.
A2. Constante innovación de productos y servicios financieros por la competencia.	(F3.A4). Desarrollar un programa de medición para conocer el grado de satisfacción de los socios internos y externos.	
A3. Publicidad agresiva por la competencia.		
A4. Cambios constantes en las necesidades de los socios activos.	(F3.A2). Implementar políticas de incentivos para los empleados que den iniciativas a la mejora continua en los procesos internos, servicios y productos financieros.	
A5. Incremento de productos y servicios financieros sustitutivos.		

**Nota:** Fuente: Elaboración propia.



#### 4.3. **Direccionamiento estratégico de la COAC.**

La COAC Banco Proindio Americano Ltda., se fundamentará en el siguiente direccionamiento estratégico para conseguir su objetivo general y sus objetivos específicos, y orientar sus operaciones financieras según la filosofía de la organización e involucrar a todos los implicados en su gestión.

##### 4.3.1. **Filosofía de la corporativa.**

###### 4.3.1.1 **Misión.**

Somos una institución financiera, que busca promover el desarrollo de los asociados con la intermediación de productos y servicios financieros de calidad, bajo el principio de transparencia y honestidad, fomentando la economía popular y solidaria para impulsar el sumak kawsay de nuestros socios.

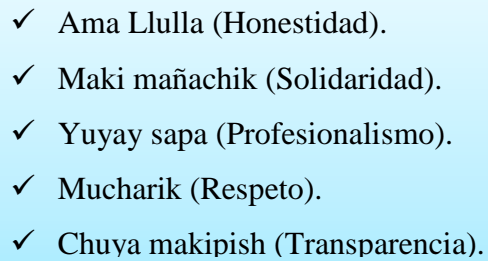
###### 4.3.1.2 **Visión.**

En el 2019, ser una institución financiera sólida, solvente, líder y competitiva en el sistema financiero nacional en la prestación de servicios y productos financieros de calidad, para fomentar el crecimiento sostenible de los socios a nivel nacional.

###### 4.3.1.3 **Valores organizacionales.**

Son patrones que regulan la gestión de una organización, al mismo tiempo constituye una filosofía en la ejecución de sus actividades diarias. Los valores adoptados por la institución financiera sirven de referencia en el comportamiento del gerente, empleado y con demás personas implicadas con la empresa.

La COAC Banco Proindio Americano Ltda., desde el inicio de sus actividades viene trabajando con los siguientes valores:

- 
- ✓ Ama Llulla (Honestidad).
  - ✓ Maki mañachik (Solidaridad).
  - ✓ Yuyay sapa (Profesionalismo).
  - ✓ Mucharik (Respeto).
  - ✓ Chuya makipish (Transparencia).

**Gráfico:** Valores.

Fuente: COAC Banco Proindio Americano Ltda., 2010.

- ✓ **Honestidad:** Actuar en base a la justicia y responsabilidad social con los socios, clientes, empleados, proveedores.
- ✓ **Solidaridad:** Somos una entidad financiera solidaria que busca el bien común de la comunidad y contribuir con la igualdad de todos los individuos sin importar su raza, edad, sexo o credo.
- ✓ **Profesionalismo:** Conocimiento y capacidad para desenvolver eficientemente en el oferta de productos y servicios financieros de la Cooperativa.
- ✓ **Respeto:** Es el reconociendo mutuo que se tiene entre todos los implicados, para crear un buen ambiente de trabajo y brindar una atención de calidad al socio y cliente.
- ✓ **Transparencia:** Nitidez en los movimientos financieros y en el manejo de los recursos de la Cooperativa, promoviendo la seguridad en los socios y clientes de la entidad financiera.

#### 4.3.1.4 **Principios.**

La COAC Banco Proindio Americano Ltda., no tiene determinado los principios corporativos, por ello, es muy necesario incorporar para que el talento humano tenga referencia en el desenvolvimiento de las actividades.

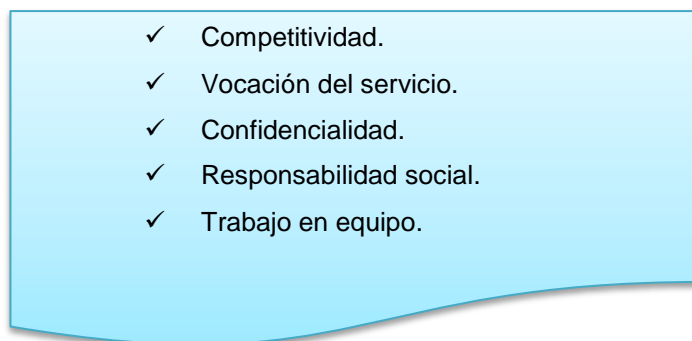
Cuadro 50.

***Matriz axiológica de los principios.***

Interesados Principios	Administrador		Empleado		Socio		Proveedor	
	Requiere	No requiere	Requiere	No requiere	Requiere	No requiere	Requiere	No requiere
Competitividad.	x		x		x		x	
Compromiso.	x		x			x		x
Vocación de servicio.		x	x		x		x	
Trabajo en equipo.	x		x		x		x	
Compañerismo.	x		x			x		x
Responsabilidad social.	x		x		x		x	
Confidencialidad.	x		x		x		x	

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

- ✓ **Competitividad:** Es la capacidad de generar mayor satisfacción en los socios con la oferta de servicios y productos financieros de calidad.
- ✓ **Vocación de servicio:** Es la capacidad de desenvolver y brindar un buen servicio para lograr mayor satisfacción de los clientes y socios.
- ✓ **Confidencialidad:** Manejo juicioso de la información económica y garantizar la seguridad de los fondos disponible del socio.
- ✓ **Responsabilidad social:** Contribuir con el bienestar y desarrollo sostenido de la comunidad por medio de la adopción de políticas aceptadas por sus miembros y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.
- ✓ **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es la acción dirigida en conseguir objetivos compartidos en busca del beneficio en común.



**Figura:** Principios.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.3.2. **Objetivos.**

Los objetivos planteados orientan a las actividades de una organización, para ello, es necesario trazar objetivos que puedan ser alcanzables y reales de acuerdo a los recursos disponibles de la cooperativa. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano trabajará con los siguientes objetivos durante los 5 años.

##### 4.3.2.1 **Objetivo general.**

Diseñar un Plan Estratégico para lograr el crecimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., a través de la captación y colocación de recursos económicos en los diferentes servicios y productos financieros.

#### 4.3.2.2      **Objetivos específicos.**

Cuadro 51.

*Objetivos específicos según el cuadro de mando integral.*

Perspectiva.	Eje.	Objetivo.
Financiera	Rentabilidad	Incrementar los ingresos.
		Aumentar la liquidez efectiva.
Cliente	Precio	Ofertar servicios y productos financieros con tasas de interés competitivo.
	Calidad.	Mejorar la atención al cliente.
	Servicios.	Conocer el grado de satisfacción del servicio prestado a los socios internos y externos.
Procesos internos	Gestión institucional	Introducir personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo.
		Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.
		Desarrollar políticas generales de administración de la cartera vencida.
Aprendizaje y crecimiento.	Capacitación.	Mejorar los conocimientos del personal operativo.
		Evaluar periódicamente el desempeño del personal.

**Nota: Fuente:** Elaboración propia, 2014.

#### 4.3.3 **Política general.**

La política general engloba la gestión integral de la institución financiera y permite a direccionar la toma de decisiones a los funcionarios con mayor seguridad en la ejecución de las operaciones. Políticas generales para la cooperativa:

- ✓ La COAC impulsará la mejora continua en los productos y servicios financieros según las necesidades de los socios.
- ✓ Transparencia en el manejo de los recursos financieros.
- ✓ Fomento de la economía popular y solidaria en el sector financiero.
- ✓ Identificación y apoyo permanente a los socios de los diferentes sectores emergentes.

##### 4.3.3.1 **Políticas de departamentales.**

#### **Políticas del personal.**

- ✓ El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8am hasta 16pm con una hora de almuerzo y los sábados de 8am hasta 12pm.
- ✓ Los empleados laborarán con el respectivo uniforme.
- ✓ El empleado tendrá todos los beneficios de la Ley.
- ✓ La cooperativa brindará capacitaciones según el cargo que desempeña.

#### **Políticas de atención al cliente.**

- ✓ La atención al cliente se realizará a todas las personas o socios que necesiten de información con amabilidad, rapidez, eficiencia, eficacia y con calidad.
- ✓ La atención al cliente tendrá un tiempo indefinido por persona según el trámite que esté realizando el socio o un cliente.
- ✓ Mejoramiento continúa en los servicios.

### **Políticas de ahorro.**

- ✓ El socio que apertura la cuenta formará parte de la cooperativa y podrá acceder a diferentes servicios y productos.
- ✓ El socio podrá abrir la cuenta de ahorros con la copia de documentos personales (cedula y con papeleta de votación), pago de planilla de luz, agua, teléfono y con \$20,00 dólares americanos, las mismas que serán distribuidas de la siguiente manera: \$5,00 certificados de aportación, \$10,00 gastos administrativos y \$10,00 a depósitos a la vista.
- ✓ El socio podrá retirar sus ahorros en el momento que lo necesite mediante una papeleta de retiro y podrá depositar mediante una papeleta de depósito.
- ✓ El interés en los ahorros se pagará anualmente al 4%.

### **Políticas de crédito.**

- ✓ Entre sus competencias el Consejo de Administración podrá decretar el tiempo máximo según el tipo de crédito por sectores económicos y con el propósito de que el recurso monetario sea diversificada en diferentes créditos.
- ✓ Para la determinación de montos, plazos, tasas de interés, garantías adecuadas, destino, forma de pago y otros parámetros de los créditos establecerá el Comité de Crédito dentro de los límites aprobados por el Consejo de Administración.
- ✓ El monto del crédito a otorgar serán conformes a la capacidad financiera del socio.
- ✓ Para otorgar el préstamo el socio depositará el de encaje.
- ✓ La tasa activa de interés que se aplicará a los créditos estará sujeta a lo establecido por el Banco Central del Ecuador.
- ✓ Los socios que tenga un buen historial crediticio accederán a un nuevo crédito superior.
- ✓ Los créditos deben ser puntuales según la fecha establecida en la tabla de amortización.
- ✓ El asesor de crédito deberá informar sobre los costos que incurren en la otorgación de crédito.



- ✓ Las inspecciones se realizarán por el asesor de crédito. El asesor de crédito trasladará a la casa o al local del socio para determinar la capacidad crediticia.

### **Política de cobranza.**

Las políticas de cobranza tienen como objetivo primordial garantizar la recuperación de los recursos económicos según el tiempo y las condiciones pactadas. Una política bien definida ayuda a prevenir, descubrir y rectificar las condiciones de pago sin perjudicar al socio deudor, las principales políticas que mantendrá la COAC son las siguientes:

- ✓ El socio podrá pagar el monto de la cuota del préstamo en las diferentes oficinas de la cooperativa.
- ✓ En caso de que el socio cuente con un saldo que cubra el monto de la cuota del préstamo se procederá a debitar de la cuenta de ahorros.
- ✓ El asesor de crédito será responsable de realizar los procedimientos para recuperar el dinero de la cartera vencida sin importar cuál sea el crédito. Al día siguiente de la fecha pactada de pago, se realizará la llamada al socio deudor, a los dos días se notificará y si en los transcurso de 90 días el socio no se acercare a pagar, se procederá con acciones legales.
- ✓ El deudor podrá acercarse a la institución financiera a presentar la solicitud de reestructuración de la cartera vencida.
- ✓ Bajo su competencia el Comité de Cobranza, previo a un análisis podrá reestructurar la cartera vencida.
- ✓ Para recuperar la cartera vencida se contratará los servicios de un abogado externo.
- ✓ El asesor de crédito deberá obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la cartera de crédito, definir los índices de la cartera por vencer, cartera vencida y la tasa de morosidad.

#### 4.3.4. Estrategias.

##### **Identificación de factores críticos de éxito de la cooperativa.**

- ✓ **Fortalecimiento del patrimonio:** Para alcanzar el fortalecimiento del patrimonio es importante obtener utilidades en el ciclo contable, para ellos, es necesario tener una cartera de crédito creciente y controlar los costos (administración, morosidad) fijos y variables.
- ✓ **Alcanzar una evolución sostenido de ingresos:** Es necesario que la Cooperativa oferte una gama de productos y servicios financieros y que el saldo de la cartera de créditos se incremente positivamente a través del tiempo.
- ✓ **Control de la liquidez:** En la institución financiera el control de liquidez es muy importante para cumplir eficientemente con el giro del negocio, para ello, es necesario administrar positivamente el flujo de efectivo (fondo o caja general).
- ✓ **Control de la morosidad:** Una gestión adecuada de la tasa de morosidad. ayuda efectivamente a la rotación del efectivo y con ello permite tener liquidez a la institución financiera.
- ✓ **Excelente atención al cliente:** Para brindar una buena atención al cliente a los socios de la Cooperativa, se debe tomar en cuenta el buen trato, tasas competitivas y trámites simplificados.
- ✓ **Innovación e imagen corporativa:** La innovación en los procesos internos de la organización permitirá notablemente mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- ✓ **Publicidad de los productos y servicios financieros:** La publicidad es uno de los factores claves para promocionar los distintos productos y servicios financieros y al mismo tiempo permite hacer conocer la existencia de la institución financiera.

- ✓ **Mejorar el proceso de administración de crédito:** Fomento de una mejora en los procesos de evaluación, seguimiento y recuperación del crédito permitirá administrar adecuadamente los créditos.
- ✓ **Tecnología adecuada:** El uso de la tecnología ayuda a controlar y disponer toda la información de los movimientos financieros de la Cooperativa y a obtener los estados financieros en el momento oportuno.
- ✓ **Empleados capacitados:** Los empleados capacitados cumplirán eficientemente con las actividades encomendadas y serán idóneos al puesto de trabajo.
- ✓ **Impulsar la eficiencia y eficacia en los empleados:** Para impulsar la eficiencia y eficacia en los empleados la organización debe proporcionar de herramientas para que el personal pueda desenvolver con mayor seguridad y confianza en su trabajo cotidiano.

#### 4.3.4.1 Estrategias específicas.

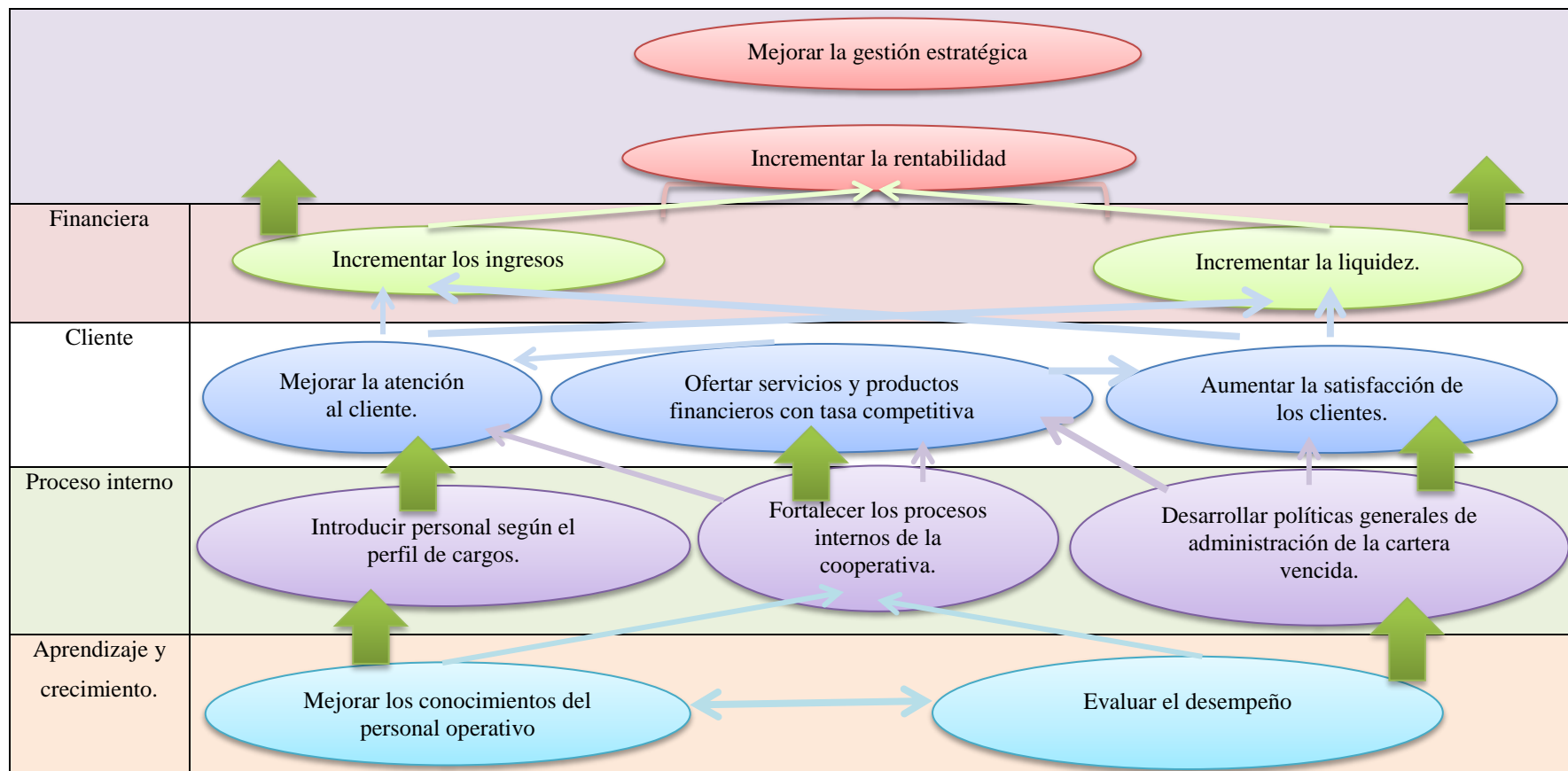
Cuadro 52.

*Estrategias y acciones estratégicas según el objetivo.*

Perspectiva.	Eje.	Objetivo.	Acciones estratégica
Financiera	Rentabilidad	Incrementar los ingresos.	Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.
		Aumentar la liquidez efectiva.	Implementar políticas de incentivos en el ahorro.
Cliente	Precio	Ofertar servicios y productos financieros con tasas de interés competitivo.	Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.
	Calidad.	Mejorar la atención al cliente.	Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.
	Servicios.	Conocer el grado de satisfacción del servicio prestado a los socios internos y externos.	Desarrollar un programa de medición para conocer la satisfacción del socio.
Procesos internos	Gestión institucional	Introducir personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo.	Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.
		Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.	Diseñar manual de procedimiento para el área de cajas y crédito. Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua en los procesos internos, servicio y producto financieros
		Desarrollar políticas generales de administración de la cartera vencida.	Elaborar un manual de procedimiento para la reestructuración de la cartera vencida.
Aprendizaje y crecimiento.	Capacitación.	Mejorar los conocimientos del personal operativo.	Capacitar a los empleados del nivel operativo.
		Evaluar periódicamente el desempeño personal.	Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.3.4.2 Mapa estratégica.



**Gráfico 34:** Mapa estratégica.

**Fuente:** Elaboración propia, 2014.

#### 4.3.5 Matriz cruce de variables de acciones estratégicas.

Ponderación de calificación de las variables:

- ✓ Alta influencia 3
- ✓ Media influencia 2
- ✓ Baja influencia 1
- ✓ Nula 0

Cuadro 53.

*Matriz cruce de variables de acciones estratégicas.*

Nº	Estrategia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.		2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
2	Implementar políticas de incentivos en el ahorro.	2		2	1	1	1	1	1	0	0	1	10
3	Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.	3	2		1	2	1	1	1	1	1	0	13
4	Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.	2	2	1		3	1	0	0	1	1	1	12
5	Desarrollar un programa de medición para conocer la satisfacción del socio.	2	2	0	1		0	2	1	2	1	0	11
6	Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.	2	1	1	1	0		1	1	0	0	0	7
7	Diseñar manual de procedimiento para el área de cajas y crédito.	3	1	1	1	0	0		1	1	2	3	13
8	Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua.	1	1	0	1	0	1	1		1	1	1	8
9	Elaborar un manual de procedimiento para la reestructuración de la cartera vencida.	2	1	1	1	0	1	0	1		1	1	9
10	Capacitar a los empleados del nivel operativo.	1	1	0	1	3	1	2	1	1		3	14
11	Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1		15
<b>Total</b>		21	14	9	10	11	7	10	8	9	8	10	117

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez que se realizó la matriz cruce de variables se procedió a realizar la determinación del tiempo de ejecución de las estrategias según el puntaje:

- ✓ Corto plazo 11-15.
- ✓ Mediano plazo 6-10.
- ✓ Largo plazo 1-5.

Cuadro 54.

***Orden de la ejecución de las estrategias.***

Nº	Estrategias	Puntajes	Tiempo.
1	Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.	15	Corto plazo
2	Capacitar a los empleados del nivel operativo.	14	
3	Diseñar manual de procedimiento para el área de cajas y crédito.	13	
4	Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.	13	
5	Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.	12	
6	Desarrollar un programa de medición para conocer la satisfacción del socio.	11	Mediano plazo.
7	Implementar políticas de incentivos en el ahorro.	10	
8	Elaborar un manual de procedimiento para la reestructuración de la cartera vencida.	9	
9	Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua en los procesos internos, servicio y productos financieros.	8	
10	Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.	7	
11	Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.	5	Largo plazo.

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.4. Plan operativo de la COAC Banco Proindio Americano Ltda.

Cuadro 55.

**Objetivo:** Realizar seguimiento y evaluación periódicamente el desempeño del personal.

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.	Realizar las evaluaciones cada semestre.	(N° de evaluaciones realizadas/ total de evaluaciones programadas)* 100	Determinación del método de Diseño del sistema de evaluación  Levantamiento de información  Análisis y valoración	01/03/15  09/03/15  20/05/15  27/05/15	08/03/15  08/04/15  27/05/15  30/05/15	Jefe administrativo  Contador (a)  Gerente	Suministro de oficina.  Financiero  Talento humano  Talento humano	de  160		Eficiencia y eficacia en las operaciones  Mejoramiento en el desempeño del personal.  Conocimiento de las capacidades del personal
		75%>								
		74-51%								
		< 50%								

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.



Cuadro 56.

**Objetivo: Mejorar los conocimientos del nivel operativo.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajen o	
Capacitar a los empleados del nivel operativo.	Realizar capacitación del personal del 100% para 2015.	(Costo de la capacitación real/ costo total de la capacitación programado)* 100.	Identificación de las necesidades	01/12/14	31/12/14		Computadora	1293		Atención al cliente
						Jefe administrativo	Suministro de oficina.		oportuno y ágil.	
			Diseño del cronograma de capacitación	01/01/15	15/01/15		Económico.		Mejora en la clima organizacional	
			Contratación del capacitador	01/02/15	15/02/15	Gerente	Videos.		Aumento de la eficacia organizacional	
			Ejecución y evaluación.	16/02/15	28/12/15	Contador (a)	Audiovisual			
			<div><div>75%&gt;</div><div>74-51%</div><div>&lt; 50%</div></div>							

**Nota: Fuente:** Elaboración propia, 2014.

Cuadro 57.

**Objetivo: Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Diseñar manual de procedimientos para el área de cajas y crédito.	Implementar el manual de procedimientos para el 30/06/2015	(N° de manuales de procedimientos/ N° de manuales de procedimientos proyectados a implementar)*100	Formar grupo de trabajo.	01/03/15	15/03/15	Jefe administrativo.	Suministro de oficina.	60,00		Eficacia y eficiencia en los procesos.
			Redactar el manual de procedimientos.	16/03/15	05/05/15	Asesor de crédito	Financiero			Facilidad en las labores de auditoría interno y control interno.
			Aprobación, socialización .	06/05/15	15/05/15	Gerente	Talento humano			Inducción del personal idóneo.
			Implementación del manual.	16/05/15	30/06/15					

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 58.

**Objetivo: Ofertar servicios y productos financieros con tasas de interés competitivo.**

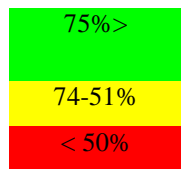
Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajen	
Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.	Incrementar el 15% en las operaciones de operaciones programadas y servicios financieros cada año.	(Nº de operaciones realizadas/ Nº de operaciones programadas)* 100.	Equipo de trabajo	05/01/15	10/01/15	Contador.	Computadora.	13440		Mayor demanda de productos y servicios financieros
			Desarrollo del jincle	11/01/15	13/01/15	Jefe administrativo	Suministro de oficina.			
			Contrato con la emisora.	13/01/15	20/01/15	Gerente	Económico.			
			Difusión en la radio	15/01/15	31/12/15					
			Evaluación	25/12/15	31/12/15					Incrementar la aceptación y alcance geográfica en el sector
			<div>75%&gt;</div> <div>74-51%</div> <div>&lt; 50%</div>							

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 59.

**Objetivo: Mejorar la atención al cliente.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recursos	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.	Implementar un modelo de servucción para primer semestre del 2015.	(Modelo de servucción/ modelo de servucción implementado)* 100	Identificación del objetivo.	01/01/15	15/01/15	Jefe administrativo	Suministros de oficina.	100		Fidelización de los clientes.
			Diseño un modelo de servucción.	16/01/15	15/03/15	Jefe de la atención al cliente	Equipo de computo			Satisfacción de los socios.
			Aprobación, socialización e implementación del manual.	15/03/15	01/04/15	Gerente	Presupuesto			Mejoramiento de la calidad en atención al cliente.
			Evaluación y mejoramiento continuo	15/04/15	01/05/15		Equipo de oficina			
							Talento humano			

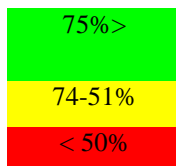


**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 60.

**Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del servicio prestado a los socios internos y externos.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajen o	
Desarrollar un programa de medición de satisfacción para conocer la satisfacción del socio.	Realizar la medición de satisfacción de los socios dos veces cada año.	(N° de socios satisfechos/ Total de socios encuestados) *100	Grupo de trabajo.	01/05/15	05/05/15	Asesor de crédito.	Suministros de oficina.	150		Fidelización de los clientes
			Elaboración presentación y aprobación de un método de evaluación	06/05/15	25/06/15		Equipo de computo			Aumento en la cuota de mercado
			Tabulación y análisis de resultados.	25/06/15	30/06/15	Jefe administrativo.	Presupuesto Encuestas.			Incremento de los ingresos
						Gerente				

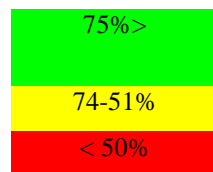


**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 61.

**Objetivo: Aumentar la liquidez efectiva.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Implementar políticas de incentivos en el ahorro.	Incrementar el 10% de liquidez efectiva cada año.	(Fondos líquidos/ Total a corto plazo programado) *100	Conformar grupo de trabajo.	01/02/16	01/02/16	Jefe administrativo	Computadora.	7864,80		Incremento en depósito a la vista y en el depósito plazo fijo.
			Elaborar política de incentivo para premiar por los depósitos.	02/02/16	02/03/16	Contador (a) Gerente	Suministro de oficina.			
			Adquirir premios.				Económico.			Incremento de la cartera de crédito.
			Rifar los premios.	03/03/16	03/0/16					Ingreso de nuevos socios.
				25/12/16	25/12/16					

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 62.

**Objetivo: Desarrollar políticas generales de administración de la cartera vencida.**

Estrategia	Meta.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Elaborar un manual de procedimientos para la reestructuración de la cartera vencida.	Implementar un manual de reestructuración para el primer semestre del 2016.	Manual de reestructuración del crédito vencido/ implementado el manual de reestructuración del crédito vencido.	Equipo de trabajo.	01/02/16	15/02/16	Jefe administrativo	Suministro de oficina	130		Disminución de la tasa de morosidad.
			Recopilación de información.	16/02/16	16/03/16		Equipo de computación		Controlar y eficiencia en	
			Definición y elaboración del contenido.	17/03/16	15/04/16	Jefe de crédito	Económico		la administración del crédito vencido.	
						Gerente.	Conocimiento.			
			Socialización y aprobación del manual.	16/04/16	16/05/16					Facilitar el pago a los socios
			80%>							
			79-51%							
			<50%							

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 63.

**Objetivo: Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.**

Estrategia	Metas.	Indicador.	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado	
				Inicio	Final			Propio	Aje no		
Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua en servicios y productos financieros.	Desarrollar una política de incentivo en 2017.	(N° de políticas realizadas/ políticas implementado) *100	Equipo de trabajo.	05/01/17	15/01/17	Gerente.	Tecnológico.	90		Conseguir la participación individual de los empleados	
			Desarrollo de la política.	16/01/17	15/04/17	Contador (a)	Suministro de oficina.				
			Socialización y aprobación.	16/04/17	16/06/17	Jefe administrativo	Económico.		Disponer de ideas para la mejora continua.		
			Evaluación y seguimiento de las ideas.	15/12/17	27/12/17		Talento humano.				
						90%>					
						89-51%					
						<50%					

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.



Cuadro 64.

**Objetivo: Introducir personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo.**

Estrategia	Metas.	Indicador	Acciones	Fecha		Responsable	Recurso	Presupuesto		Resultado esperado
				Inicio	Final			Propio	Ajeno	
Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa	Implementar el plan de inducción en la institución financiera para el 30/06/2017.	(Plan de inducción implementada a/ plan de inducción programada) *100	Recolección de información.	10/01/17	15/02/17	Jefe administrativo.	Computadora.	50		Mayor eficacia y eficiencia en el desempeño laboral.
			Actualización de los datos, de los empleados.	15/02/17	15/03/17	Gerente.	Útiles de oficina.			
			Definición de un programa de inducción.	15/03/17	15/03/17		Financiero.			Estabilidad laboral.
			Implementación y evaluación del plan de inducción.	15/03/17	25/12/17					Incremento en las operaciones financieras.
		90%>								
		89-51%								
		< 50%								

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Objetivo: Incrementar los ingresos.**

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.4.1 Cronograma de actividades.

Cuadro 66.

##### *Cronograma de actividades.*

N	Proyectos	Años																			
		2014				2015				2016				2017				2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Evaluar periódicamente el desempeño del personal.																				
2	Capacitar a los empleados del nivel operativo.																				
3	Diseñar manual de procedimiento para el área de cajas y crédito.																				
4	Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.																				
5	Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.																				
6	Desarrollar un programa de medición para conocer la satisfacción del socio.																				
7	Implementar políticas de incentivos en el ahorro.																				
8	Elaborar un manual de procedimiento para la reestructuración de la cartera vencida.																				
9	Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua en los procesos internos, servicio y productos financieros.																				
10	Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.																				
11	Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.																				

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.4.2 Presupuesto.

Cuadro 67.

*Presupuesto referencial de la ejecución del Plan Estratégico 2014-2019.*

N	Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Implementar un programa de seguimiento y evaluación del desempeño.	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
2	Capacitar a los empleados del nivel operativo.	1.293,00				
3	Diseñar manual de procedimiento para el área de cajas y crédito.	30,00				
4	Promocionar las ventajas competitivas de la cooperativa en el sector.	2.688,00	2.760,58	2.835,12	2.911,67	2.990,29
5	Elaborar un modelo de servucción en la atención al cliente.	45,00				
6	Desarrollar un programa de medición para conocer la satisfacción del socio.	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
7	Implementar políticas de incentivos en el ahorro (premiar a los socios por la confianza).		7.864,80	8.077,15	8.295,23	8.519,20
8	Elaborar un manual de procedimiento para la reestructuración de la cartera vencida.		60,00			
9	Efectuar políticas de incentivo para los empleados que den iniciativa a la mejora continua en los procesos internos, servicio y productos financieros.		45,00			
10	Elaborar un plan de inducción para el personal de la empresa.		45,00			
11	Aumentar la cartera de clientes con la introducción de nuevos socios.		1.055,00	1.083,49	1.112,44	1.142,48
<b>Total</b>		<b>4.126,00</b>	<b>11.900,38</b>	<b>12.065,76</b>	<b>12.389,34</b>	<b>12.721,97</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

##### 4.5.1. Estado de resultado proyectado.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.  
ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDA PROYECTADO**

<b>CUENTAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>20.280,26</b>	<b>29.966,26</b>	<b>33.086,96</b>	<b>37.349,61</b>	<b>39.924,02</b>
<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>29.596,26</b>	<b>32.676,96</b>	<b>36.899,61</b>	<b>39.454,02</b>
Intereses de cartera de créditos		24931,75	27.546,00	31255,56	33245,56
Otras ganancias		4.664,51	5.130,96	5.644,05	6.208,46
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>340,00</b>	<b>370,00</b>	<b>410,00</b>	<b>450,00</b>	<b>470,00</b>
Certificados de aportación	340,00	370,00	410,00	450	470
<b>GASTOS</b>	<b>18.137,98</b>	<b>27.375,45</b>	<b>30.066,07</b>	<b>34.240,91</b>	<b>36.211,52</b>
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>4.058,15</b>	<b>4.875,45</b>	<b>6.791,45</b>	<b>9.973,67</b>	<b>10.876,89</b>
Obligaciones con el público	4.058,15	4.875,45	6.791,45	9.973,67	10.876,89
<b>PROVISIONES</b>	<b>5.305,80</b>	<b>5.936,40</b>	<b>6.530,04</b>	<b>7.183,04</b>	<b>7.901,34</b>
Cartera de créditos	5.305,80	5.936,40	6.530,04	7.183,04	7.901,34
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>8.774,03</b>	<b>16.563,60</b>	<b>16.744,59</b>	<b>17.084,19</b>	<b>17.433,28</b>
Gastos de personal	3.044,00	3.044,00	3.044,00	3.044,00	3.044,00
Servicios básicos	562,73	577,92	593,53	609,55	626,01
Depreciaciones	1.041,30	1.041,30	1.041,30	1.041,30	1.041,30
Otros gastos (ejecución del plan)	4.126,00	11.900,38	12.065,76	12.389,34	12.721,97
<b>UTILIDADES ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>2.142,28</b>	<b>2.590,81</b>	<b>3.020,88</b>	<b>3.108,70</b>	<b>3.712,50</b>
15% Utilidad de trabajadores	321,34	388,62	453,13	466,31	556,88
Impuesto a la renta	400,61	484,48	564,90	581,33	694,24
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1420,33</b>	<b>1717,70</b>	<b>2002,84</b>	<b>2061,07</b>	<b>2461,39</b>

#### 4.5.2. Balance general proyectado.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO					
BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>	<b>120558,81</b>	<b>125463,349</b>	<b>130107,902</b>	<b>135858,55</b>	<b>152744,388</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>3119,05</b>	<b>3430,96</b>	<b>3774,05</b>	<b>4688,97</b>	<b>5157,87</b>
Caja	1497,144	1372,382	1509,6202	2735,61	2063,1468
Bancos	1621,906	2058,573	2264,4303	1953,36	3094,7202
<b>CARTERA DE CREDITOS.</b>	<b>105055,15</b>	<b>111730,384</b>	<b>117073,141</b>	<b>122950,174</b>	<b>129414,911</b>
CARTERA DE CRÉDITOS	106116,31	118727,941	130600,735	143660,809	158026,889
(Prov. para créditos incobrables)	-1061,16	-6.997,56	-13.527,59	-20.710,63	-28.611,98
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>12384,61</b>	<b>10302,01</b>	<b>9260,71</b>	<b>8219,41</b>	<b>18171,61</b>
Muebles, enseres y equipos de oficina	9773,19	9773,19	9773,19	9773,19	9773,19
Equipos de computación	2901,67	2901,67	2901,67	2901,67	2901,67
(Dep. Acumulada)	-1.331,55	-2.372,85	-3.414,15	-4.455,45	5.496,75
<b>PASIVOS</b>	<b>105860,29</b>	<b>108677,124</b>	<b>110908,835</b>	<b>114242,3</b>	<b>128196,75</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>105860,29</b>	<b>108677,124</b>	<b>110908,835</b>	<b>114242,3</b>	<b>128196,75</b>
Depósitos a la vista	21280,16	21559,59	22048,95	24175,92	28672,31
Depósitos a plazo	84580,13	87117,5339	88859,8846	90066,38	99524,44
<b>PATRIMONIO</b>	<b>14698,52</b>	<b>16786,23</b>	<b>19199,07</b>	<b>21616,25</b>	<b>24547,64</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>27268,26</b>	<b>27638,26</b>	<b>28048,26</b>	<b>28404,37</b>	<b>28874,37</b>
Aportes de socios	22617,59	22617,59	22617,59	22617,59	22617,59
Certificados de aportación	4.650,67	5.020,67	5.430,67	5.786,78	6.256,78
<b>RESULTADOS</b>	<b>-12569,74</b>	<b>-10852,03</b>	<b>-8849,19</b>	<b>-6788,12</b>	<b>-4326,73</b>
PERDIDA O UTILIDAD ACUMULADOS	<b>-13990,07</b>	<b>-12569,74</b>	<b>-10852,03</b>	<b>-8849,19</b>	<b>-6788,12</b>
(Pérdidas acumuladas)	-13990,07	-12569,74	-10852,03	-8849,19	-6788,12
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1420,33</b>	<b>1717,70</b>	<b>2002,84</b>	<b>2061,07</b>	<b>2461,39</b>
(Utilidad del ejercicio)	1420,33	1717,70	2002,84	2061,07	2461,39

#### 4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.

El cálculo del punto de equilibrio permitió conocer el ingreso ordinario que debe tener la cooperativa para cubrir los costos. A continuación se muestra el cálculo:

Cuadro 68

##### *Punto de equilibrio*

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijos	8.774,03	16.563,60	16.744,59	17.084,19	17.433,28
Costos variables	9.363,95	10.811,85	13.321,49	17.156,72	18.778,23
Ingresos	20.280,26	29.592,26	32.675,56	36.897,07	39.426,22
<b>Formula</b>					
$P.E = \frac{\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos Variables}}}{1 - \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos Variables}}}$					
Punto de equilibrio	16.300,34	26.099,24	28.269,96	31.932,39	33.287,91

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, 2014.

La cooperativa para tener el punto de equilibrio debe generar un ingreso de USD 16.300,34 en el año 1, USD 26.099,24 en el año 2, USD 28.269,96 en el año 3, USD 31.932,39 en el año 4 y 33287,91 en el año 5 es dinero que va cubrir los costos fijos y los variables. Donde la cooperativa no va incurrir a ningún costo o ingreso.

#### 4.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

##### Cuadro 69.

Matriz de seguimiento y evaluación.

Objetivos	Indicador	Fuente de medición	Periodo de medición.	Unidad responsable	Metas				
					Años				
					I	II	III	IV	V
Incrementar los ingresos.	(Total de ingresos/ ingresos programados)*100	Estado de resultado. Balance general.	Anual	Administración y finanzas	10%	10%	10%	10%	10%
Aumentar la liquidez efectiva.	(Liquidez efectiva real/ liquidez efectiva programada)	Balance general. Flujo de efectivo Estados bancarios	Anual	Administración y finanzas	10%	12%	14%	16%	18%
Ofertar servicios y productos financieros con tasas de interés competitivo.	(tasa de interés en el mercado /tasa de interés de la cooperativa)*100	Página del Banco Central. Tasa activa Tasa pasiva.	Anual	Administración y finanzas.	60%	60%	70%	80%	90%
Mejorar la atención al cliente.	(N° de socios satisfechos/ total de socios encuestadas)*100	N° de transacciones. Encuestas. N° de socios	Semestral	Créditos y cajas	80%	80%	80%	85%	90%
Introducir personal según el perfil de cargos en cada puesto de trabajo.	(Personal según el perfil de cargos/ total de empleados)*100	Manual de inducción Contrato	Anual.	Administración.	30%	40%	60%	80%	100%
Fortalecer los procesos internos de la cooperativa.	(Manuales elaborados/ manuales ejecutados)*100	Cronograma. Plan operativo.	Anual.	Administración y finanzas	100%	100%	100%	100%	100%



Presupuesto.									
Desarrollar políticas generales de administración de la cartera vencida.	(Política de la cartera vencida desarrollada/ política de cartera ejecutada)*100	Plan operativo anual. Cronograma. Presupuesto.	Administración y crédito.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mejorar los conocimientos del personal operativo.	(N° de empleados capacitados/ total de empleados)*100%	Presupuesto. Plan operativo. Contrato.	Administración	75%	80%	90%	95%	100%	100%
Evaluar periódicamente el desempeño del personal.	(N° evaluaciones ejecutas/ evaluaciones programadas)*100	Plan operativo. Presupuesto. Cronograma.	Semestral Administración	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Nota: Fuente:** Elaboración propia, 2014.

#### 4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

##### 4.6.1. Conclusiones.

- ✓ Con el estudio realizado se pudo determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., no cuenta con una herramienta de Planificación Estratégica estructurada que permita direccionar sus decisiones estratégicas eficientemente en la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. La falta de metas definidas en cada uno de los departamentos ha obstaculizado direccionar positivamente los esfuerzos del personal hacia el objetivo general de la cooperativa.
- ✓ Con el análisis FODA, se pudo conocer que una de las debilidades más relevantes de la entidad financiera, es la falta de herramientas técnicas que den sustento a las actividades cotidianas, lo que ha dificultado direccionar la comunicación del nivel administrativo a nivel operativo.
- ✓ El análisis económico financiero permitió determinar la situación actual: Donde se identificó que la entidad financiera debe poner mayor énfasis en controlar e incrementar los activos líquidos netos para fortalecer la solvencia y liquidez efectiva para cubrir con los retiros o desembolsos del dinero en efectivo y cumplir con el giro de la empresa con mayor facilidad.
- ✓ Con la encuesta ejecutada y de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la organización no cuenta con políticas de motivación e incentivo, lo que ha influido negativamente en las actividades laborales y la falta de un manual de procedimiento en el área de cajas y crédito ha minimizado el alcance de los objetivos.
- ✓ La falta de un plan de capacitación ha reducido mejorar los conocimientos, competencias y habilidades del personal, por ende, ha venido obstaculizando alcanzar la eficiencia y eficacia en los resultados laborales en cada puesto de trabajo.

#### 4.6.2. **Recomendaciones.**

- ✓ La COAC Banco Proindio Americano Ltda., al emplear efectivamente el Plan Estratégico podrá examinar los diferentes escenarios e identificar las mejores alternativas de solución y adoptar las mejores acciones que ayuden a administrar de forma eficiente los recursos existentes.
- ✓ Ejecutar charlas para transmitir la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la entidad financiera, de tal manera que el personal, se sienta motivado e identificado con la entidad financiera y se debe brindar capacitaciones permanentes al personal de la cooperativa para que fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarias según los cambios del entorno y obtener una ventaja competitiva para lograr eficientemente los objetivos planteados en la Planificación Estratégica.
- ✓ Implementar indicadores cuantificables de eficiencia, eficacia y economía para medir periódicamente la gestión financiera y administrativa de la entidad financiera, para que permita conocer el grado de cumplimiento de las metas individuales de cada departamento.
- ✓ La cooperativa debe promover la cultura del ahorro de los socios, implementando políticas de incentivos o promociones: Para que el socio no realice depósitos solo con el propósito de cumplir con el encaje para acceder al préstamo y así promover la cultura del ahorro; donde los socios no se restrinjan en colocar su dinero en los diferentes productos y servicios financieros y vayan incrementando periódicamente el saldo de sus fondos en sus respectivas cuenta de ahorro.
- ✓ Ejecutar una publicidad comercial eficaz para difundir en los diferentes sectores productivos de las características, beneficios y cualidades de los productos y servicios financieros de la entidad financiera. A través, de medios de comunicación: Si la cooperativa realiza publicidad en una emisora radial que cubra la zona geográfica de la provincia de Chimborazo podrá obtener mayor influencia e incrementar las operaciones financieras, captación de socios.

- ✓ Implementar un manual de procesos y procedimientos en cada área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para estandarizar las actividades operativas y mejorar el rendimiento laboral de los empleados, obteniendo como resultado un mejor desempeño de la organización con la aplicación de lineamientos estratégicos claros y precisos a la ejecución de actividades.
- ✓ La COAC para mejorar el posicionamiento en el mercado financiero, debe evaluar periódicamente la satisfacción de los socios y ejecutar estrategias según el mercado cambiante o de acuerdo a las necesidades existentes en los socios, tomando en cuenta los recursos disponibles para retener a los socios activos de la entidad.
- ✓ Realizar el presupuesto anual, lo cual ayudará a calcular los ingresos y gastos anticipadamente para prevenir los fondos necesarios en la ejecución de actividades a ejecutarse durante el periodo contable.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como propósito la “Formulación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda., de la ciudad de Riobamba, para el período 2014-2019”, que permitirá mejorar la gestión estratégica de la institución financiera.

En el desarrollo del trabajo se utilizó una investigación cuantitativa, cualitativa y las diferentes técnicas e instrumentos de investigación tales como: La encuesta, cuestionario, entrevista y documentos electrónicos, la misma que ayudó analizar e identificar los factores internos y externos la entidad financiera.

En la formulación estratégico se definió la filosofía organizacional, para la dirección futura de las decisiones estratégicas para la buena marcha de la cooperativa según el principio de la ayuda mutua y la Ley de la Economía Popular y Solidaria. En la planificación estratégica se realizó el siguiente procedimiento: El diagnostico, direccionamiento estratégico, plan operativo y la evaluación y seguimiento del plan, con la finalidad de analizar el comportamiento del mercado y valor la capacidad interna, lo que permitió formular estrategias a corto, mediano y largo plazo, con las que se busca satisfacer a las necesidades de los socios vigentes y fortalecer los procesos internos de la cooperativa.

Una vez que se realizó el análisis financiero se determinó que el proyecto es factible de ejecutar y es rentable.

Es necesario sugerir a la cooperativa que aplique las estrategias plantadas en la propuesta, porque permitirá mejorar la eficiencia, eficacia de la capacidad interna y lograr un crecimiento económico según el sector financiero local o nacional.

## **SUMMARY.**

The propose of this researching work was the developing of a strategic plan to Proindio American Bank Ltda., in the Riobamba city during the period 2014-2019, which will improve the strategic management of the financial institution.

In the development of this work was used a quantitative and qualitative investigation and the different techniques and instruments such as: survey, questionnaire, interview and electronic documents, which helped to analyze and identify the internal and external factors in the financial institution.

In the strategic formulation was defined the philosophy organizational for the future strategic decisions to get good function of the cooperative according to the principle backing and the popular and solidarity economy law.

In the strategic planning was performed the following procedure: diagnosis, strategic direction, operational plan, monitoring and evaluation plan, in order to analyze the behavior of the market and value the internal capacity, which let to develop strategies in a short, medium and long period of time, with which it seeks to meet the partner needs and strengthen the internal processes of the cooperative.

Once the financial analysis was determined that the projects is feasible and profitable.

Is necessary to suggest to the cooperative the applying strategies of this work thus will improve the efficiency, effectiveness of internal capacity and achieve an economic growth according to local and national financial place.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Prentice Hall.
- Benavides, J. (2004). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). Planificación estratégica, fundamento y aplicación. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). Introducción a la administración. México: Cengage Learning.
- Delgado, H. (2011). Administración estratégica, un enfoque metodológico. México: Trillas.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Díez, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). Administración y dirección. Madrid: Mc Graw Hill.
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2008). Análisis financiero y de gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Gallardo, J. (2012). Administración estratégica. México: Alfaomega.
- García, E., & Valencia, M. (2012). Planificación estratégica. México: Trillas.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). Administración, Teoría, Proceso. Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2010). Administración contemporánea. México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., et al. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Perú: Mc Graw Hill.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Planificación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Luna, A. (2008). Procesos administrativos. México: Grupo Editorial Patria.
- Moyano, J., et al. (2011). Administración de empresa, un enfoque teórico práctico. Madrid: Pearson.
- Munch, L. (2007). Administración, escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2009). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Munch, L., & Garcia, J. (2012). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Navajos, P. (2012). Planificación estratégica en la organización no lucrativas. Bogotá: Editorial de la U.
- Ortiz, H. (1998). Analisis financiero o aplicado con ajustes por inflación. Bogota: D"VINNI Editorial Ltda.
- Pacheco, J., et al. (2004). Indicadores integrales de gestión. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Palacios, L. (2010). Dirección Estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). Administración estratégica: teóricas y casos. México: Mc-Graw Hill.
- Pinto, R. (2000). Planificación estratégica de capacitación empresarial. Bogota: Mc Graw Hill.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, C. (2009). Fundamentos de la administración. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). Planificación estratégica. Bogotá: Editorial de la U.



- Serguei, A. (s.f.). Planificación Estratégica. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
- Snell, B. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: Mc Graw Hill.
- Amarilis, A. (s.f.). Planificación estratégica. historia, teorías, alcance, niveles. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de Monografía: <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia.shtml>
- Armador, F. (s.f.). Planeación estratégica. Recuperado el 16 de 02 de 2014, de Gestipolis.com: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>
- Evoli, J. (s.f.). Planificación Estratégica. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- Ortega, M. (s.f.). Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pymes de México en ambientes de incertidumbre, un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. Recuperado el 14 de 02 de 2014, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm>

# ANEXOS

**Anexo N° 1**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR.**

**Encuesta para los socios externos.**

1.- ¿Qué opina acerca de la atención al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Proindio Americano Ltda.?

Muy bueno ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

2.- ¿Usted cada que tiempo frecuenta a la cooperativa?.

Cada día ( )      Cada semana ( )      Una vez al año ( )      Otras fechas ( )

3 ¿Usted cómo califica la agilidad de los trámites (en la apertura de cuenta, préstamo, entre otros)?.

Muy rápido ( )      Rápido ( )      Regular ( )      Lento ( )

4.- ¿Ud. está satisfecho con los servicios que brinda la Cooperativa?.

Si ( )      No ( )

5.- ¿A qué tipo de servicios accede usted en la cooperativa?.

Ahorro ( )      Póliza ( )      Préstamo ( )      Pago del bono      Otros ( )

6.- ¿En los préstamos usted está de acuerdo con los requisitos?

Si ( )      No ( )

7.- En los préstamos. ¿Está de acuerdo con el porcentaje de tasa de interés que cobra en los diferentes préstamos la Cooperativa?.

Si ( )      No ( )

8.- ¿Usted qué opina acerca del diseño de la infraestructura de la Cooperativa?.

Muy adecuado ( )      Adecuado ( )      Regular ( )

9.- ¿Usted aparte de ser socio de la COAC Banco Proindio Americano Ltda., es socio de otra institución financiera?.

Si ( )      No ( )

10.- Señale. ¿Cuál es la institución financiera donde Ud. es socio,?

**Anexo N° 2**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR.**

**Encuesta para los clientes internos (empleados).**

- 1.- ¿Usted se identifica con la misión, visión, valores corporativos de la cooperativa?  
Si ( ) No ( )
- 2.- ¿Usted como empleado de la cooperativa qué opina acerca del ambiente laboral?.  
Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular Malo ( )
- 3.- ¿En la cooperativa fomentan el trabajo en equipo?.  
Si ( ) No ( )
- 4.- ¿Se siente conforme con los horarios de trabajo?.  
Si ( ) No ( )
- 5.- ¿En su puesto o área de trabajo tiene incorporado algún manual de procedimiento?.  
Si ( ) No ( )
- 6.- ¿Usted recibe capacitaciones?.  
Si ( ) No ( )
- 7.- ¿Usted como empleado(a) se siente motivado(a) en su cargo?.  
Si ( ) No ( )
- 8.- Realizan incentivos al personal.  
Si ( ) No ( )
- 9.- ¿Cómo incide la Planeación Estratégica en la gestión estratégica o administrativa en la institución financiera?.  
Si ( ) No ( )
- 10.- ¿En su área cuentas con algún indicador de gestión?.  
Si ( ) No ( )

**Anexo N°3**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR.**

**Entrevista dirigido al gerente de la COAC.**

- 1      ¿Cuál es el alcance geográfico de la COAC?  

---
- 3      ¿Qué servicios oferta la cooperativa? y a ¿Que tasa de interés?  

---
- 4      ¿Ud. Como administrador de la cooperativa fomenta el trabajo en equipo?  

---
- 5      ¿Ud. Cómo califica la eficiencia del talento humano?  

---
- 6      ¿La institución financiera tiene liquidez para realizar sus operaciones?  

---
6.      ¿La COAC tiene política de incentivo en el ahorro?  

---
- 7      ¿La institución financiera cuenta con capital propio o es financiado?  

---
- 8      ¿La cooperativa en caso de necesitar un crédito, cuenta con algún organismo o ONG`s para realizar el apalancamiento financiero?  

---
- 9      Comente, ¿el grado de crecimiento de los socios en el último año fue?  

---
- 10    ¿Qué mecanismo utiliza la cooperativa para controlar la gestión administrativa?  

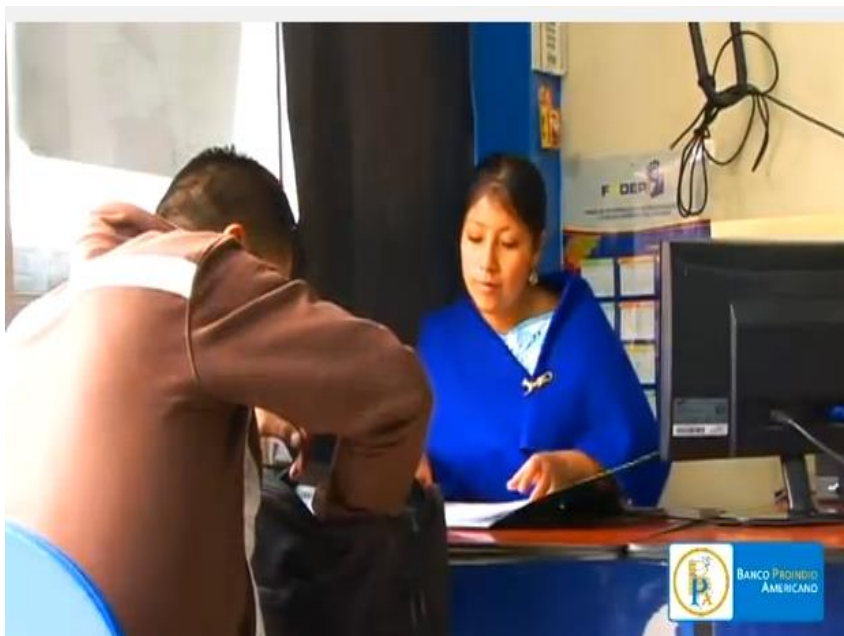
---

#### Anexo 4.



Área de cajas.

#### Anexo 5



Área de atención al cliente y crédito.

## Anexo 6



Oficina de la COAC

## Anexo 7



Afiches de la COAC.

## Anexo 8

### Funciones y responsabilidades del personal.

1. **Asamblea general de los socios (presidente):** Los socios forman la Asamblea General y es la máxima autoridad de la Cooperativas, las decisiones y resoluciones que tomen son ineludibles para todos los órganos internos y socios.

**Art. 29.** Son atribuciones de la Asamblea General las siguientes:

- a) Aprobar y Reformar el Estatuto de la Cooperativa;
- b) Aprobar el Plan Anual de Trabajo;
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- d) Conocer los balances semestrales y los informes de la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos según sea el caso;
- e) Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad y removerlos cuando se comprobare faltas graves en su contra; y, nombrar sus sucesores hasta por un lapso igual al que les faltaba para cumplir su período;
- f) Autorizar o rechazar la emisión de certificados de aportación;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justificada;
- h) Resolver, los reclamaciones o conflictos de los socios entre sí, o de éstos con cualesquiera de los organismos de la Cooperativa;
- i) Decidir sobre la forma y montos del aumento o disminución del Capital de la Cooperativa; y,
- j) Las demás contempladas en la Ley de Cooperativas, Estatuto y el Reglamento Interno de la Cooperativa que se dictare.

**2. Consejo de Administración:** Es el órgano administrativo y directivo de la Cooperativa que serán electos por la Asamblea General, cinco vocales principales y cinco vocales suplentes.

**Art. 32.** Le corresponde al Consejo de Administración:

- a) Dictar normas generales de Administración interna;
- b) Aceptar o negar las solicitudes de ingreso de nuevos socios, en el plazo máximo de ocho días;
- c) Decidir sobre la admisión, retiro voluntario, exclusión o expulsión de los socios;
- d) Nombrar y remover, con causa justa al Gerente, Administradores, Jefes de Oficina y Empleados caucionados;
- e) Reglamentar las atribuciones y funciones de todo el personal



- f) Estudiar y proponer proyectos de inversión para conocimiento y aprobación de la Asamblea General
- g) Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
- h) Presentar a la Asamblea General el informe de labores anual y los balances semestrales y la memoria anual de la Cooperativa conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia;
- i) Someter a discusión el proyecto de reformas al Estatuto, para ser presentado a la Asamblea General para su aprobación;
- j) Salvaguardar los intereses financieros de los socios, especialmente en lo relativo a la recuperación de los préstamos vencidos, determinando las correspondientes garantías documentarias de igual manera;
- k) Conocer y aprobar los sistemas informáticos y contables acordes a las necesidades de la Cooperativa, presentados por la Gerencia;
- l) Señalar periódicamente la tasa de interés que deberá cobrarse sobre los préstamos concedidos según el Banco Central del Ecuador.

**3. Consejo de Vigilancia:** El Consejo de Vigilancia es el Organismo Interno que se encarga de fiscalizar y controlar las actividades de Consejo de Administración y del Gerente de la aplicación de Normas, presupuestos y operaciones financieras de la Cooperativa;

**Art. 35.** Al Consejo de Vigilancia le corresponde:

- a) Supervisar todas las inversiones y movimiento económico y, presentar el informe a la Asamblea General;
- b) Velar por la Contabilidad, los balances e inventarios se lleven regularmente y de conformidad con las disposiciones legales;
- c) Emitir el dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- d) Dar el visto bueno, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometan los intereses de la Institución y proponer la correspondiente sanción.
- e) Sesionar una vez por semana o cuando las necesidades de la Cooperativa lo requiera;

- f) Velar el cumplimiento de las funciones del Consejo de Administración, del Gerente y de los jefes y empleados de la Cooperativa, según las obligaciones establecidas en la Ley, el reglamento general de la Cooperativa, el estatuto y el reglamento interno que se dictare;
- g) Las demás contempladas en la Ley de Cooperativas, el Reglamento General y el presente.

**4. Gerente:** Es el representante legal de la Cooperativa que será nombrado por el Consejo de Administración, las funciones serán a tiempo completo durante dos años consecutivos y podrá ser removido el contrato por el Consejo de Administración.

**Art. 39.** Son atribuciones y Obligaciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b) Organizar la administración;
- c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos;
- d) Presentar el informe administrativo y los balances semestrales que fueren necesarios, a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia;
- e) Nombrar, aceptar las renunciaciones y cancelar a los empleados de la Cooperativa;
- f) Velar que se lleve correctamente la contabilidad, de conformidad a las normas legales vigentes;
- g) Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente; y,
- h) Suscribir con el Presidente de la Cooperativa contratos, avales, certificados de aportación, Cuentas Bancarias y demás documentos relacionados con las actividades financieras.

**5. Comité de Crédito:** El comité de crédito será elegido por el Consejo de Administración. El Comité de Crédito serán los encargados de proponer las políticas, normas y estrategias para administrar la cartera de crédito en la Cooperativa y son los encargados de evaluar y aprobar los créditos;

**Funciones de comité de crédito.**

- a) Evaluar la documentación de la solicitud de crédito.
- b) Aprobar o rechazar la solicitud de crédito.
- c) Reunir ordinariamente por lo menos una vez cada semana.
- d) Reglamentaran la cuantía y los plazos máximos de los préstamos, con o sin garantía.

**6. Contador (a):** Es el encargado de organizar, manejar e interpretar la contabilidad de la Cooperativa, con la finalidad de emitir informe de la situación financiera a la gerencia y a terceros.

**Funciones:**

- a) Realizar arqueo de Cajas General y Chica y emitir el respectivo informe.
- b) Registrar las transacciones.
- c) Capitalizar intereses a cuentas de ahorro
- d) Calcular y presentar el informe de los impuestos según lo estipulado por la Ley (año fiscal).
- e) Presentar informes según lo requerido por las autoridades de la Cooperativa.
- f) Realizar conciliaciones bancarias.
- g) Llevar libro diario y mayor actualizado.
- h) Presentar semestralmente los balances al gerente.

**7. Cajero (a):** El cajero es aquel encargado de custodiar el dinero efectivo de la caja y es el encargado de registrar los retiros, depósitos y pagos de los socios.

**Funciones:**

- a) Realizar diariamente el arqueo de caja.
- b) Efectuar retiros y depósitos.
- c) Recibir los pagos de los créditos efectuado por los socios.
- d) Preparar el reporte de caja diariamente.
- e) Realizar apertura de la cuenta de ahorro.
- f) Saludar siempre a los socios con una sonrisa amistosa.